

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**VARUSMIESJOHTAJAN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYSTEN MUUTOK-
SET JOHTAJAKAUDEN AIKANA**

Pro gradu -tutkimus

Yliluutnantti
Ville Räsänen

Sotatieteiden maisterikurssi 5
Maasotalinja

Huhtikuu 2016

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 5	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Ville Räsänen	
Pro gradu -tutkimus	
Varusmiesjohtajan minäpystyvyyksäsitysten muutokset johtajakauden aikana	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Sotilaspedagogiikka	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 70
TIIVISTELMÄ	
<p>Tällä pro gradu -tutkimuksella tutkittiin varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitysten muutoksia johtajakauden aikana, ja miten varusmiesjohtajien motivaatio oli yhteydessä minäpystyvyyksäsitysten muutoksissa. Minäpystyvyys on osa psyykkistä toimintakykyä. Varusmiesjohtajan minäpystyvyyden ollessa vahva, hän uskoo pystyvänsä toteuttamaan hänelle annetut tehtävät mitä monimutkaisemmissa sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavissa toimintaympäristöissä. Tutkimuskysymyksinä olivat: Millaiset olivat varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitykset johtajakauden alussa ja lopussa, ja muuttuivatko käsitykset johtajakauden aikana? Toinen tutkimusongelma oli, minkälainen oli varusmiesjohtajien motivaatio johtajakauden alussa ja lopussa, sekä muuttuiko motivaatio johtajakauden aikana. Kolmas tutkimuskysymys oli, minkälainen yhteys motivaatiolla koulutuksen alussa oli minäpystyvyyksäsityksiin johtajakauden lopussa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena Karjalan prikaatissa vuonna 2015. Tutkimukseen osallistuivat Kymen jääkäripataljoonassa palvelleet, saapumiserästä 1/15 koulutetut varusmiesjohtajat. Tulosten mukaan varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsityksissä oli tapahtunut sekä heikentymistä että vahvistumista. Johtajakauden alussa upseerikokelaiden minäpystyvyys oli alikersantteja vahvempi ihmisten ja asioiden johtamisessa. Johtajakauden alun vahvempi minäpystyvyys upseerikokelailla tasoittui johtajakauden aikana verrattuna kersantteihin ja alikersantteihin. Johtamisen taidoissa minäpystyvyys oli vahvistunut enemmän kersanttien ja alikersanttien ryhmässä. Upseerikokelaiden sisäinen ja strateginen motivaatio olivat alikersantteja korkeampi johtajakauden alussa. Strategisesti motivoituneilla oli vahvin minäpystyvyys asioiden ja ihmisten johtamisessa sekä luottamuksen rakentamisessa johtajakauden lopussa. Eniten vahvistumista tapahtui sisäisesti motivoituneiden ryhmässä.</p> <p>Johtopäätöksinä todetaan, että peruskoulutuskaudella on annettava positiivinen ja kannustava kuva varusmiesjohtajana olemisesta sekä kouluttajien että varusmiesesimiesten toimesta, jotta johtajakoulutukseen saataisiin valittua motivoituneimmat ja kyvykkäimmät varusmiehet. Minäpystyvyyttä kehittäviä harjoituksia on kehitettävä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen. Palautteenantamiseen ja kannustamiseen on kehitettävä työkaluja henkilökunnan koulutuksessa. Erilaisten ulkoisten palkkioiden kehittämisessä on huomioitava entistä enemmän hyötynäkökulma, joka ulottuisi myös siviilijohtamisen tarpeisiin.</p>	
AVAINSANAT	
minäpystyvyys, motivaatio, toimintakyky, johtajakoulutus, varusmiesjohtaja, johtajakausi, sotilaspedagogiikka	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS PERUSYKSIKÖSSÄ	4
2.1	VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS	4
2.2	VARUSMIESJOHTAJAN JOHTAJAKAUSI	6
3	VARUSMIESJOHTAJAN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYKSET	8
3.1	MITÄ ON MINÄPYSTYVYYS?	8
3.2	MINÄPYSTYVYYSKÄSITYSTEN MUODOSTUMINEN JA VAIKUTUS TOIMINTAAN	10
3.3	ERITYISESTI JOHTAMISEEN LIITTYVÄ MINÄPYSTYVYYS	14
4	VARUSMIESJOHTAJAN MOTIVAATIO	18
4.1	MITÄ MOTIVAATIO ON?	19
4.2	VARUSMIESJOHTAJAN MOTIVAATION ERITYISPIIRTEET	24
5	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSASETELMA	26
5.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
5.2	TUTKIMUSASETELMA	26
6	MENETELMÄ	27
6.1	KOHDEJOUKKO	27
6.2	KYSELYLOMAKE JA KÄYTETYT MITTARIT	28
6.3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
6.4	ANALYYSI	33
7	TULOKSET	35
7.1	VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	35
7.2	VARUSMIESJOHTAJIEN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYSTEN MUUTOKSET JOHTAJAKAUDEN AIKANA	36
7.3	VARUSMIESJOHTAJIEN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYKSET JOHTAMISEN TAIDOISSA	39
7.4	VARUSMIESJOHTAJIEN MOTIVAATION MUUTOKSET JOHTAJAKAUDEN AIKANA	42
7.5	MOTIVAATION YHTEYS MINÄPYSTYVYYSKÄSITYKSIIN JOHTAJAKAUDEN AIKANA	45
7.6	VARUSMIESJOHTAJIEN KOKEMUKSIA SAADUSTA PALAUTTEESTA	49
8	POHDINTA	51
8.1	TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT TULOKSET	51
8.2	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
8.3	SEURAUKSET VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUKSEEN PERUSYKSIKÖSSÄ	61
8.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN POHDINTA	65

8.5	JATKOTUTKIMUSTARPEET	69
-----	----------------------	----

8.6	LOPUKSI	70
-----	---------	----

LÄHTEET

LIITTEET

VARUSMIESJOHTAJAN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYSTEN MUUTOKSET JOHTAJAKAUDEN AIKANA

1 JOHDANTO

Paineiden alaisena, sodan äärimmäisissä olosuhteissa, sotilaan toimintakyky on kiinni hänen itsetunnostaan, rohkeudestaan ja itseluottamuksestaan sekä luottamuksesta tovereihin, esimiehiin ja taisteluvälineisiin. Näiden pettäessä, hän ei pysty tekemään olennaisia havaintoja ja johtopäätöksiä eikä käyttämään tietojaan ja taitojaan. Tästä seuraa lamaan tuminen ja pahimmillaan toimintakyvyttömyys. (Toiskallio 1998a, 26–28.)

Puolustusvoimien koulutus perustuu poikkeusolojen erityistarpeisiin, joukkojen suorituskykyvaatimuksiin, osaamis- ja toimintakykyvaatimuksiin sekä yhteensopivuuteen suomalaisen koulutusjärjestelmän kanssa (Pääesikunta 2015a). Näihin lähtökohtiin vaikuttavat useat eri asiat, joista yhtenä voidaan pitää ymmärrystä ja tietämystä siitä, miten hyviä toimintakykyisiä sotilaita koulutetaan. Sotilaspedagogiikka tieteenalana pyrkii ymmärtämään sitä, miten sotilaiden ja koko puolustusvoimien koulutusta suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan, kehitetään ja tutkitaan (Toiskallio, Kalliomaa, Halonen ja Anttila 2002, 9).

Käytännön sotilaspedagogiikka on opetuksen, koulutuksen ja kasvatuksen taitoa, eli taitoa kehittää sotilaiden toimintakykyä (Toiskallio ym. 2002, 22). Toimintakyky on ihmisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen olemuksen muodostama kokonaisuus. Pelkistetyimmän sanottuna toimintakyky koostuu tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista. Sotilaspedagogiikan perinteenä se rakentuu itsenäisestä ajattelusta, arvostelukyvystä ja pystyvyydestä itsenäiseen toimintaan. (Toiskallio & Mäkinen 2009, 49; Toiskallio ym. 2002, 18.)

Toimintakykyyn liitetään usein fyysinen jaksaminen, mutta myöskään henkistä puolta ei sovi unohtaa. Toimintakyvyllä voidaan tarkoittaa selviytymistä, kykyä tulla toimeen jokapäiväisissä toiminnoissa, mutta toisaalta myös valmiutta selviytyä erityisiä ponnistuksia vaativissa

tilanteissa (Toiskallio & Mäkinen 2009, 52). Sotilaan toimintakyky tarkoittaa siis pystyvyyttä toimintaan erityisen vaativissa olosuhteissa, joissa toimintaan usein vaikuttavat merkittävästi muun muassa kuolleiden ja haavoittuneiden näkeminen sekä tilanteiden epävarmuus ja sekaavuus. Olennainen osa toimintakykyä on, että taistelija pystyy itsenäisesti arvioimaan lukuisia erilaisissa toimintatilanteissa vaikuttavia tekijöitä ja tekemään niiden perusteella päätöksiä (Toiskallio 1998a, 26–28). Sotakokemusten perusteella haavoittumisen kokemuksen todettiin myös rikkoneen sotilaiden uskoa omaan selviytymiseen, jolloin takaisin rintamalle lähetettyinä miehet olivat usein muuttuneet ylivarovaisiksi ja pelokkaiksi (Watson 2006).

Taistelukentän toimintaympäristössä ja sen ääriolosuhteissa joutuvat niin johtajat kuin miehistökin toimimaan kaoottisissa tilanteissa – siis ihmisen psyykkisen ja fyysisen suorituskyvyn äärirajoilla. Osoittamalla rohkeutta ja määrätietoista toimintaa johtajat auttavat muita taistelijoita hallitsemaan muun muassa pelkonsa (Chemers, Watson & May 2000). Suorituskykyisen joukon perusedellytys on toimintakykyinen miehistö, mutta tämän edellytyksenä voidaan pitää toimintakykyistä johtajaa. Johtajan roolissa toimintakyvyllä on kahtalainen merkitys: Toisaalta johtaja on vastuussa omasta toimintakyvystään aivan kuten jokainen miehistönkin jäsen, mutta lisäksi hänellä on vastuullaan ryhmän kollektiivinen toimintakyky.

Pääesikunnan¹ (2012, 110–112) mukaan nykyaikaisen taistelukentän ominaispiirteet asettavat taistelun johtamiselle suuria haasteita kaikilla tasoilla. Näin ollen kaikilla johtajilla kaikissa puolustushaaroissa ja aselajeissa, tulee olla kyky johtaa joukkonsa taistelua tehtävästä ja koulutuksesta riippumatta koko taistelutilan alueella. On todettu, että nykyaikaisen hajautetun taistelun periaatteiden mukaan ryhmänjohtajista on tullut taistelukentällä entistä itsenäisempiä vastuullisia johtajia (Pääesikunta 2012, 112–113). Tämä tarkoittaa sitä, että usein taistelun aikana ryhmänjohtaja joutuu itsenäisesti ratkaisemaan vaikeita tilanteita. Vastaavasti joukkukeenjohtajien on pystyttävä johtamaan joukkuettaan komppanian päällikön taistelusuunnitelman mukaisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa, vaikka kokonaistilanne olisi epäselvä.

Tämä tutkimus liittyy Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen osoittamaan aihealueeseen: Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen perusyksikössä. Varusmieskoulutuksen onnistumista ja vaikuttavuutta voidaan tutkia erilaisin menetelmin, joista toiset keskittyvät subjektiiviseen näkökulmaan ja toiset pyrkivät tarkastelemaan vaikuttavuutta mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta. Perinteisesti pyrittäessä objektiiviseen tie-

¹ Pääesikunnan (2012) julkaisema Johtajan käsikirja (JOKÄ) on tarkoitettu puolustusvoimien henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi.

toon koulutuksen vaikuttavuudesta ja tavoiteltujen valmiuksien oppimisesta, tulisi esimerkiksi koulutuksen lopussa testata saavutettua tasoa suorituskykytesteillä eli koulutustasomittareilla. Näin käytännössä yleensä tehdäänkin, mutta toisaalta pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, vaan varusmiesjohtajalla tulee olla myös vahva usko omaan osaamiseensa ja kyvykkyyteensä äärimmäisen vaativissa olosuhteissa. Tällaista ominaisuutta nimitetään minäpystyvyydeksi (engl. *self-efficacy*) (myös tehtäväkohtainen itseluottamus (Nissinen 1997, 27)), jolla viitataan nimenomaan henkilön omiin uskomuksiinsa omasta osaamisestaan ja kyvyistään (Bandura 1977).

Vaikka minäpystyvyyttä on tutkittu lukuisissa eri konteksteissa – kasvatustieteellisissä ja psykologisissa tutkimuksissa – on käsite Puolustusvoimien puolella ollut varsin vieras aina vuoteen 2013 asti. Viljaranta (2013) tutki sotatieteiden kandidaattien käsityksiä Maanpuolustuskorkeakoulussa annetun ase- ja ampumakoulutuksen riittävydestä perusyksikön ase- ja ampumakouluttajan tehtävissä. Lisäksi minäpystyvyyden käsite mainitaan muutamissa tutkimuksissa ja julkaisuissa (Puustinen 2015, Jussila 2015 ja Nokkola, Hanska ja Häyry 2015). Varusmiesjohtajien, eikä myöskään ylemmän johdon minäpystyvyyttä oman tietämykseni mukaan ole vielä tutkittu Puolustusvoimissa.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat varusmiesjohtajien minäpystyvyyuskäsitysten muutokset johtajakauden aikana sekä motivaation yhteys minäpystyvyyuskäsityksiin. Voidaan ajatella, että toimintakyvyn osa-alueista tämä tutkimus keskittyy psyykkisen toimintakyvyn tutkimiseen tietystä näkökulmasta. Sotilaspedagogiikan aiheena tutkimuksessa keskitytään enemmän osaamisen kehittämisen näkökulmaan rauhan ajan koulutusympäristössä, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö sodan ajan taistelu ympäristön näkökulma olisi yhtäältä tärkeä. Koulutuksen tehtävänä onkin varmistaa, että ennen taistelua johtajan ja joukon välille syntyy mahdollisimman suuri luottamus ja yhteistoimintakyky (Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 29). Tulosten valossa pohditaan myös sitä, millaisia keinoja meillä tulisi olla opettamisessa ja kouluttamisessa vahvistaaksemme sotilasjohtajien minäpystyvyyttä heidän toimiessa sodan ajan vaatimusten mukaisina sotilasjohtajina ja -kouluttajina.

2 VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS PERUSYKSIKÖSSÄ

2.1 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus

Varusmieskoulutuksen päämääränä on tuottaa reserviin suorituskypyisiä joukkoja ja erikoishenkilöstöä sekä varmistaa yksilön ja joukon tarvitsema osaaminen sekä suorituskky poikkeusoloissa. Suurin osa sodan ajan joukkojen edellyttämästä osaavasta, motivoituneesta ja toimintakykyisestä henkilöstöstä tuotetaan varusmieskoulutuksella. (Pääesikunta 2015a.) Varusmiesten valinnat toteutetaan sodan ajan tarpeiden perusteella ja valinnoissa otetaan huomioon henkilön kyvykkyys, halukkuus ja johtajavalmiudet. Asevelvollisuusjärjestelmän toimivuuden ja uskottavuuden kannalta on tärkeää, että johtajatehtäviin saadaan valittua johtajaoimaisuuksiltaan parhaat henkilöt. (Pääesikunta 2015a.) Johtajakoulutukseen valitaan johtamis- ja oppimisedellytyksiltään soveltuvimmiksi arvioidut varusmiehet. Puolustusvoimien johtajakoulutus toteutetaan normin Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus mukaan, ja se toteutetaan 30 opintopisteen laajuisena opintokokonaisuutena (Kuva 1) aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksessa sekä johtajakaudella (Pääesikunta 2009).

KOULUTUSKAUDET JA OPINTOJAKSOT	Opintopisteet (tunnit)
AUK I	
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	1 (30)
AUK II + RU-kurssi	
1.2 Johtamistaidon peruskurssi	1,5 (40)
1.3 Koulutustaidon peruskurssi	1,5 (36)
1.4 Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu	2 (56)
JOHTAJAKAUSI	
1.5 Koulutustaidon jatkokurssi 1	1 (26)
1.6 Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B	1 (26)
1.7 Koulutustaidon jatkokurssi 3	1 (26)
1.8 Koulutustaidon harjoittelu	9 (240)
1.9 Tiimityöskentely	1,5 (40)
1.10 Johtamistaidon jatkokurssi	1,5 (40)
1.11 Johtamiskäyttämisen kehittäminen	9 (240)
Yhteensä	30 (800)
1.12 Muun koulutuksen hyväksiluettavuus (ei kuulu opetussuunnitelman kokonaistuntimäärään)	9 (240)
MIEHISTÖ	
1.13 Sotilaan vuorovaikutuskurssi	(6)

Kuva 1. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelma (Pääesikunta 2009)

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus sisältää johtamisen ja kouluttamisen teoriaopintoja ja käytännön harjaantumista aliupseeri- ja reserviupseerikursseilla sekä jatkokoulutusta ja käytännön harjaantumista johtajakaudella (Pääesikunta 2009). Varusmiesten aliupseerikoulutus käsittää 16 viikkoa kestävästä aliupseerikurssin ja 26 viikkoa kestävästä aliupseerin johtajakauden (ks. Kuva 2). Aliupseerikoulutuksen päämääränä on, että varusmiespalveluksen suoritettuaan koulutettavat hallitsevat koulutushaaransa mukaisen ryhmän suuruisen osaston johtamisen taistelussa tai heille määrätyn erikoistehtävänsä, sekä osaavat kouluttaa johtamaansa joukkoa. Aliupseerikurssi käsittää kaksi jaksoa, joiden pituudet ovat pääsääntöisesti 7 ja 9 viikkoa. (Pääesikunta 2015a.) Valinnat reserviupseerikurssille tehdään aliupseerikurssin ensimmäisen jakson (AUK 1) aikana. (Pääesikunta 2015b.)

Reserviupseerikoulutus alkaa Reserviupseerikoulussa Haminassa aliupseerikurssin ensimmäisen jakson (7 viikkoa) jälkeen, ja se kestää 14 viikkoa. Tämän jälkeen upseerikokelaat palaavat takaisin heidät lähettäneeseen joukko-osastoon, jossa heillä alkaa 21 viikkoa kestävä johtajakausi erikoiskursseineen. Reserviupseerikoulutuksen päämääränä on, että varusmiespalveluksen suoritettuaan koulutettavat hallitsevat koulutushaaransa mukaisen joukkueen/vast. osaston toiminnan ja johtamisen taistelussa tai heille määrätyn erikoistehtävänsä, osaavat kouluttaa johtamaansa joukkoa sekä tuntevat reserviupseereilta vaadittavat yleiset perustiedot. (Pääesikunta 2015a.) Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämäärä ja tavoitteet on kuvattu yksityiskohtaisesti Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusnormissa (Pääesikunta 2009).



Kuva 2. Palvelusaikojen yleinen jaksottelu (Pääesikunta 2015a)

2.2 Varusmiesjohtajan johtajakausi

Ohjattu johtamis- ja kouluttamisharjoittelu tapahtuu siten, että sekä alikersantit, kersantit että upseerikokelaat toimivat pääsääntöisesti seuraavan saapumiserän miehistön kouluttajina sekä joukkotuotannon mukaisissa johtajatehtävissä ja saavat täydennyskoulutusta normin Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus mukaisesti (Pääesikunta 2015a). Tätä ajanjaksoa kutsutaan nimellä Johtajakausi. Johtajakausi on varusmiesjohtajalle koulutuksen toiminnallinen ja taidollinen huipentuma. Tärkeimmät harjoitukset järjestetään ja joukkotuotantojoukkojen koulutustaso arvioidaan nuoremman saapumiserän joukkokoulutuskaudella puolustushaarojen käskemällä tavalla. Johtajakausi rakentuu johtamisen ja kouluttamisen teoriaopinnoista sekä käytännön harjaantumisesta johtajakaudella sekä jatkokursseista (Kuva 1). Kuvasta 1 huomataan, että 30 opintopisteen kokonaisuudesta 24 opintopistettä tulee Johtajakaudella tapahtuvasta johtajana ja kouluttajana harjaantumisesta. Yksityiskohtaiset perusteet kursseista on esitetty Pääesikunnan (2009) asiakirjan liitteessä 1. Johtajaksi ja kouluttajaksi harjaannutaan ja kehitytään omaa joukkoa kouluttamalla ja johtamalla johtajakaudella. Johtajakaudella tavoitteiden saavuttaminen arvioidaan teoriaopintojen sekä käytännön näyttöjen perusteella. (Pääesikunta 2015a.) Puolustushaarat, aselajit ja koulutushaarat huomioivat omat erityispiirteensä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä niitä ohjaavissa asiakirjoissa (Pääesikunta 2009).

Aiemmissa tutkimuksissa varusmiesjohtajia ja heidän toimintaansa johtajakaudella ovat Maanpuolustuskorkeakoululla opinnäytetöissään tutkineet Kankare (2015), Soininen (2015), Jaatinen (2015) sekä Ohtonen (2013). Heidän tutkimuksissaan oli käytetty laadullisia menetelmiä. Tiivistetysti aiemmat tutkimukset nostavat esiin, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksen työkalujen valikoimaa tulisi laajentaa, ja samalla tulisi muokata koulutuksen sisältöjä mahdollistamaan sen erilaiset toteutustavat. Edelleen varusmiesjohtajat kokivat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen merkitykselliseksi tulevan elämän kannalta. Hyödyn tulisi olla jotain käsin kosketeltavaa tai mitattavaa. (Soininen 2015; Nyberg 2005.) Varusmiesjohtajat kokivat myös, että kouluttajana kehittyminen tapahtuu ennen muuta todellisissa tilanteissa ja todellisessa ympäristössä eikä esimerkiksi henkilökunnan pitämillä oppitunneilla (Ohtonen 2013).

Johtaja- ja kouluttajakoulutusta tulisi toteuttaa vain sellaisten henkilöiden, jotka tuntevat asian ja ovat itse innostuneita siitä (Nyberg 2005, 90). Myös Kankareen (2015) mukaan perusyksiköiden palkatulle henkilöstölle haluttiin joukko-osaston tai joukkoyksikön järjestämänä lisä- ja kertauskoulutusta johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Kadettikoulun antamaa opetusta ja

koulutusta arvostettiin ja sen koettiin antavan hyvät tiedolliset ja teoreettiset valmiudet paitsi johtamiseen ja kouluttamiseen, myös niiden kehittämiseen. Sen sijaan aliupseerien osalta sotilasammattillisissa opinnoissa annettava opetus oli jäänyt varsin merkityksettömäksi. (Soininen 2015.)

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta tutkittaessa on huomioitava eri toiminta- ja tapakulttuurien sekä eri toimintaympäristöjen eroavaisuudet. Varusmieskoulutusta toteutetaan eri puolustushaaroissa, aselajeissa, joukko-osastoissa, joukkoyksiköissä ja perusyksiköissä eri puolilla valtakuntaa. Myös Soininen (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että perusyksikön sisäinen koulutuskulttuuri vaikutti johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamiseen todella paljon.

Edellisen katsauksen perusteella voidaan todeta, että varusmiesjohtajia on syytä tutkia tarkemmin johtajakaudella tapahtuvan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osalta. Edelleen huomiona todetaan, että myös määrällisille tutkimuksille (esim. kyselytutkimukset) on tarvetta. Kyselytutkimuksilla ei välttämättä päästä kiinni tuloksiin johtaneisiin syihin kovinkaan syvällisesti. Mielestäni on kuitenkin tärkeää selvittää varusmiesjohtajien subjektiivisia näkemyksiä ja tuntemuksia johtajana ja kouluttajana toimimisesta. Tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan tällä tutkimuksella. Voi olla, että edellä esitetyissä tutkimuksissa esille tulleet seikat osiltaan selittävät myös tämän tutkimuksen tuloksia.

3 VARUMIESJOHTAJAN MINÄPYSTYVYYSKÄSITYKSET

Omassa tutussa toimintaympäristössään ihminen on kuin kala, joka ei edes huomaa uivansa (Lonka 2015, 91). Tähän tilanteeseen saattavat myös varusmiesjohtajat ajautua ennen johtajakauden alkua. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa, sekä aliupseerikurssilla että reserviupseerikurssilla varusmiesjohtajille opetetaan tiedolliset ja taidolliset perusteet johtaa ja kouluttaa omaa joukkoaan sodan ajan vaatimusten mukaisesti. Varusmiesjohtajat ovat sisäistäneet varusmiehenä olemisen toimintatavat vertaisten keskuudessa siten, että monet asiat tuntuvat jo itsestään selviltä. Johtajakauden alkaessa varusmiesjohtajat vastaanottavat uudet alokkaat, ja samalla heidän on otettava uusi askel johtajana kehittymisessään. Tutusta toiminnasta vertaisena (tai vertaisjohtajana) ja omista tottumuksistaan irti tempaistu varusmiesjohtaja saattaa aluksi kokea olevansa täysin hukassa. Toimintaympäristö, alokkaat ja mahdollisesti uuden perusyksikön toimintatavat ovat uusia, eikä pieninkään arkipäivän asia toimi totutulla tavalla. Tällöin varusmiesjohtajan kannattaa uskoa, että hän selviytyy hyvin ja pystyy oppimaan uusia asioita. Hänen kannattaa myös luoda tarmokkaasti uusia sosiaalisia suhteita, sillä se on ainoa tapa pysyä aktiivisena toimijana, vaikka oma pystyvyys tilapäisesti tuntuisikin heikkenevän (Lonka, 2015, 91).

Sotilaskoulutukselta, jossa korostuvat suorituskykyisten, tehokkaaseen yhteiseen toimintaan pystyvien joukkojen tuottamistehtävä, edellytetään yksilöiden toimintakyvyn kehittämistä (Toiskallio 1998b, 165). Pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, vaan varusmiesjohtajalla tulee olla myös vahva usko omaan osaamiseensa ja kyvykkyyteensä äärimmäisen vaativissa olosuhteissa. Tämän tutkimuksen keskeisin käsite on minäpystyvyys (engl. *self-efficacy*) (myös tehtäväkohtainen itseluottamus (Nissinen 1997, 27)), jolla viitataan nimenomaan henkilön omiin uskomuksiinsa omasta osaamisestaan ja kyvyistään (Bandura 1977).

3.1 Mitä on minäpystyvyys?

Minäpystyvyys tarkoittaa uskomuksia omasta selviytymisestä tai onnistumisesta tietyssä tehtävässä tai asiassa. Minäpystyvyys määritellään myös uskomuksiksi, joita yksilöllä on kyvykkyydestään organisoida ja toteuttaa toimintatapoja. Näitä uskomuksia vaaditaan, jotta yksilö voisi saavuttaa tarkoituksen mukaista toimintaa (Bandura 1977). Esimerkiksi varusmiesjohtaja voi kokea pystyvyyttä osaamiseensa johtaessaan liikuntakoulutuksia, mutta ei johtaessaan taisteluammunnan valmistavaa harjoitteluratatoimintaa, vaikka hänen itseluottamuksensa oli-

sikin yleisesti hyvä. Minäpystyvyys on siis eri asia kuin itseluottamus tai itsetunto, vaikka ne läheisesti toisiinsa liittyvätkin. Banduran (1997, 11) mukaan minäpystyvyys käsittää yksilön kykyjen arvioinnin, kun taas itsetunnon käsitteeseen liittyvät arviot yksilön omanarvontunnosta. Yksilö voi kokea minäpystyvyytensä heikoksi tietyssä tilanteessa kärsimättä silti heikentyneestä itsetunnosta, jos hän ei koe tehtävän hallitsemista itsetuntonsa lujittamisen kannalta tärkeäksi.

Uskomukset omasta kyvykkyydestä muodostavat ihmisyyden avaintekijän. Jos ihminen uskoo, ettei hänellä ole voimaa tuottaa tuloksia, hän ei myöskään yritä toteuttaa niitä. (Bandura 1997, 3.) Toimintakyvyn kehittäminen on kaikesti merkitysten muodostamista, käytännössä elettyjen kokemusten merkityksellistämistä ja merkitysten rikastamista (Toiskallio 1998b, 175). Toiskallio painottaa tärkeänä omassa toiminnassa onnistumisen mahdollisuuksien arviointia osana merkityksen muodostamista. Toimintakyky tuskin paranee siitä, että yksilö näkee jonkin toiminnan tärkeäksi, mutta samalla sellaiseksi, ettei hänen kannata edes yrittää sitä. Toimintakyvyn kehittymiseen tarvitaan siis välttämättä sellaisia kokemuksia, jotka antavat uskoa oman toiminnan merkitykseen ja tuloksellisuuteen.

Minäpystyvyys tarkoittaa myös yksilön käsitystä kyvyistään saavuttaa tietty suoritustaso toiminnassaan. Tulosodotuksena yksilö arvioi toiminnan todennäköisiä seurauksia. Tulosten ollessa toimintojen seurausta, yksilön käsitys siitä, miten hänen tulisi suoriutua, vaikuttaa hänen tulosodotuksiinsa. Henkilöt, jotka omaavat vahvan minäpystyvyyden, odottavat hyviä suorituksia ja positiivisia tuloksia. Ne jotka epäilevät itseään, odottavat keskinkertaisia tai huonoja suorituksia ja siten negatiivisia tuloksia. (Bandura 1986, 392–393.)

Ihmisten vahva käsitys omasta pystyvyydestään vaikuttaa siihen, aikovatko he edes yrittää selviytyä tietyistä tilanteista (Bandura 1977). Minäpystyvyyden ollessa vahva, yksilö hyötyy olettamuksesta, että hänen toimintansa johtaa haluttuun lopputulokseen (Bandura 1997, 20–21). Banduran (1977) tutkimuksesta käy ilmi, että koettu minäpystyvyys vaikuttaa käyttäytymisen valintaan. Ihmiset pelkäävät, ja siksi pyrkivät välttelemään uhkaavia tilanteita, joiden he uskovat ylittävän heidän selviytymistaitonsa. Sitä vastoin heidän pitäisi osallistua toimintaan epäilemättä kykyjensä riittämättömyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että menestyksenkäs johtaminen äärimmäisen vaarallisissa olosuhteissa tai tilanteissa edellyttää johtajalta käyttäytymisen priorisointia. Kokemukset tällaisissa olosuhteissa toimimisesta kasvattavat yksilön itseluottamusta ja minäpystyvyyttä itsehillinnän ja itsevarmuuden osalta (Samuels, Foster & Lindsay 2010, Campbell, Hannah & Matthews 2010). Toisin sanoen, vahvistunut minäpysty-

vyys mahdollisesti tuottaa parempaa johtamiskäyttäytymistä ja sikäli johtajan toiminta on entistä vahvempaa seuraavissa vaarallisissa tilanteissa. Näin ollen minäpystyvyys on yhteydessä myös motivaatioon, ja samalla se on vahva motivaation lähde (Bandura 1986, p. 351).

Flow -teorian mukaan optimaalinen motivaationaalinen tila syntyy kun tehtävän koettu haaste on sopivassa tasapainossa koetun pystyvyyden tunteen kanssa (Lonka 2015, 173). Jos tehtävän haaste ylittää omat kyvyt, saattaa henkilö vajota ahdistuksen tunteeseen tai lamaantua, kun taas silloin kun koetut kyvyt ovat suuremmat kuin tehtävän vaativuus, on vaarana tylsistyminen (Lonka 2015, 172). Tutkimustulokset antavat myös viitteitä siitä, että minäpystyvyys on yhteydessä myös hyvinvointiin. Koettu minäpystyvyys vähentää alttiutta stressille ja masentumiselle (Bandura & Wood 1989; Delahaij, van Dam, Gaillard & Soeters 2011). Bartone, Kelly ja Matthews (2013) havaitsivat, että tarjoamalla oppilaille enemmän vaihtoehtoisia ja kontrolloituja haasteita stressaavissa toimintaympäristöissä, organisaatio edistää henkilöstönsä kontrollin tunnetta ja minäpystyvyyttä. Tämän vastaavasti pitäisi johtaa parempiin valmiuksiin sekä halukkuuteen sopeutuessa muuttuviin olosuhteisiin.

3.2 Minäpystyvyyskäsitteiden muodostuminen ja vaikutus toimintaan

Henkilökohtaiseen minäpystyvyyteen vaikuttavat omat aikaisemmat kokemukset, muiden ihmisten tarjoamat välilliset kokemukset, sosiaalinen suostuttelu ja oma psykologinen tunnetila (Bandura 1986, 399). Banduran teorian mukaan merkittävä minäpystyvyyden vahvistaja on aikaisempien kokemusten kartuttama menestys, koska se perustuu autenttisissa tilanteissa saatuihin kokemuksiin. Tällöin yksilölle on rakentunut sellaista tiedollista toimintaa, itsesääntelyä ja käyttäytymiseen liittyvää osaamista, joiden avulla on mahdollista suorittaa vastaavia toimenpiteitä vaihtuvissa olosuhteissa ja tilanteissa. Mikäli onnistumiset tulevat liian helposti, epäonnistumiset saattavat johtaa lamaantumiseen. Aiemmat epäonnistumiset vastaavasti heikentävät minäpystyvyyttä, erityisesti silloin, kun epäonnistuminen tapahtuu suorituksen alussa ennen minäpystyvyyden tunteen saavuttamista. Epäonnistumiset, joista yksilö on päässyt yli päättäväisesti, voivat silti lujittaa minäpystyvyyttä kokemuksissa, joissa vaaditaan vaikeiden esteiden ylittämistä. (Bandura 1986, 399; Bandura & Wood 1989.) Kankareen (2015) mukaan varusmiesjohtajien pitäisi saada mahdollisuus oppimiseen myös tekemällä virheitä.

Bandura (1977, 197) on todennut, että muiden ihmisten toiminnan havainnointi voi olla minäpystyvyyttä koskevien uskomusten lähteenä (sosiaalinen oppiminen). Yksilön huomattessa toisen suoriutuvan tehtävästä menestyksekkäästi, myös hänellä voi olla mahdollisuus suoriu-

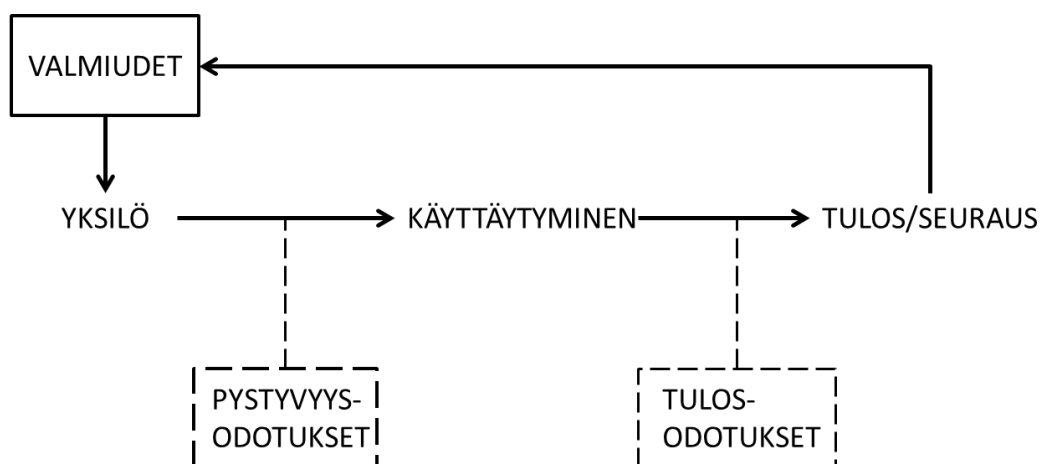
tua tehtävästä samoin. Vastaavasti epäonnistumisen havaitseminen, vaikka suoritukseen olisi käytetty mittavasti ponnisteluja, heikentää seuraajan minäpystyvyyden tunnetta. Epävarmaksi kokevat ihmiset ovat herkkiä muiden kokemusten kautta oppimiselle (Bandura 1986, 399–400.) Varusmiesjohtajat ovat myös saattaneet oppia jo ennen varusmiespalvelusta muiden vihjeistä pitämään itseään heikkoina joillakin toiminnan alueilla, esimerkiksi joukkuepeleissä. Jos varusmiesjohtaja näkee vertaisensa onnistuvan vaativassa johtamis- tai kouluttamissuorituksessa, hänen uskonsa myös omiin mahdollisuuksiin saattavat vahvistua.

Sosiaalisella suostuttelulla on mahdollista saada yksilö uskomaan omaan pystyvyyteensä. Se ei välttämättä yksinään johda minäpystyvyyden vahvistumiseen, mutta se voi edesauttaa onnistumista suorituksissa, mikäli tavoitteet ovat realistisia. Vakuuttava kannustaminen saa kannustettavan yrittämään enemmän. Näin ollen äärimmäisen suuri merkitys on sillä, millaiseksi kannustaja tai suostuttelija koetaan. (Banduran 1986, 400, 406.) Myös varusmiesjohtajat motivoituvat kouluttajasta, jonka he kokevat ammattitaitoiseksi (Laitala 2009). Banduran (1986, 400, 406) mukaan kyse on suostuteltavan ja suostuttelijan välisestä luottamuksesta. Mitä uskottavampana vastaanottaja suostuttelijaa pitää, sitä todennäköisemmin minäpystyvyyškäsityksetkin muuttuvat. Vastaavasti epärealististen uskomusten asettaminen johtaa epäonnistumisiin ja sitä kautta minäpystyvyyškäsitysten heikkenemiseen. Huomioitavaa on myös, että yksilöiden tavoitteiden ollessa aina matalia, yksilöt luovuttavat helpommin ja nopeammin kohdatessaan vaativia tilanteita.

Psykologisen tunnetilan kautta ihmiset seuraavat tuntemuksiaan, jolloin Banduran (1986, 401) mukaan tunnetilaan vaikuttavat muun muassa tilanteiden stressaavuus ja rasittavuus. Tällöin pelon tunteet lisäävät kiihtymystä, joka yleensä haittaa suoritusta. Heikolla itsetunnolla ja negatiivisella omakuvalla varustetun sotilaan epäillään olleen myös vaikeampi kestää varsinaista taistelustressiä (Kivimäki 2013, 139). Henkilö, jolla on vahva minäpystyvyys, voi kokea jännityksen suoritusta parantavana tekijänä, kun taas henkilö, jolla on matala minäpystyvyys, voi kokea jännityksen lamauttavana tekijänä (Bandura 1986, 401). Bandura on todennut, että oletettuun heikkoon osaamisen tasoon liittyvät negatiiviset ajatukset ja pelot lisäävät jännittyneisyyttä ja madaltavat minäpystyvyyttä entisestään, mikä osaltaan lisää epäonnistumisen mahdollisuutta. Hannah, Avolio, Luthans ja Harms (2008) havaitsivat, että johtajien onnistuminen pelkoa herättäneissä olosuhteissa vahvisti heidän minäpystyvyyttä, itsehillintää sekä määrätietoisuutta. Minäpystyvyyden vahvistamisen kannalta olennaista on luoda positiivinen tunnetila, vähentää stressaavia tekijöitä ja taipumusta negatiiviseen ajatteluun, parantaa fyysistä kuntoa sekä korjata vääriä käsityksiä tunnetiloista (Schunk & Pajares 2009, 37).

Minäpystyvyysuskomukset voivat vaikuttaa tarkkaavaisuus- ja ajatteluprosesseihin joko heikentämällä luottamusta positiivisin seurauksin tai itsetuntoa heikentävin seurauksin (Bandura & Wood 1989). Jopa silloin, kun menestyksen saavuttaminen on lähestulkoon mahdotonta, usko tilanteen hallittavuuteen edistää suorituksissa positiivisia vaikutuksia minäpystyvyysuskomuksissa, itse asetetuissa tavoitteissa sekä analyyttisessä ajattelussa (Bandura & Wood 1989). Stajkovicin ja Luthansin (1998) tutkimuksessa oli käynyt ilmi, että jos tehtävät ovat liian monimutkaisia sekä vaaditulta käyttäytymiseltä että oppimiselta, yksilöillä ei ole riittäviä valmiuksia tehtävien suorittamiseksi. Tutkijoiden mukaan johtajien tulisi kehittää sellaisia ohjelmia tai harjoituksia, joilla voitaisiin vahvistaa yksilöiden minäpystyvyyttä. Painopiste pitäisi luoda tässä ohjelmassa nimenomaan sellaisten tehtävien harjoitteluun, joihin yksilöillä on jo valmiuksia uusien taitojen opetteluun sijaan.

Banduran (1977) teorian mukaan koettu minäpystyvyys ei ainoana tekijänä vaikuta käyttäytymisen valintaan eri tilanteissa, mutta ponnisteluiden alettua se voi vaikuttaa selviytymiseen tilanteista. Pystyvyysodotukset määrittävät sen, kuinka paljon ponnisteluja ihminen on valmis sitomaan toimintoihin ja kuinka kauan hän aikoo ponnistella sitkeästi vaikeuksia ja epäonnistumisia kohdatessa. Bandura havaitsi, että mitä vahvempi koettu minäpystyvyys on, sitä enemmän ponnisteluja yksilö kohdistaa toimintaan. Osa ihmisistä ponnistelee sitkeästi välittämättä uhkaavasta tilanteista. Toimintahan saattaa itse asiassa ollakin varsin turvallista, jolloin tällaisten kokemusten kautta pystyvyyskäsitteet saattavat vahvistua. Vastaavasti ne, jotka lakkaavat ponnistelunsa ennen aikojaan, säilyttävät heidän heikot pystyvyyskäsitteensä ja myös pelkonsa pitkän aikaa.



Kuva 3. Kaaviokuva pystyvyysodotusten ja tulosodotusten välisestä erosta (muokailen Bandura 1977, 193).

Banduran (1977, 193) esittämästä kuvassa ei ollut tutkijan kuvaan 3 lisäämää valmiudet -laatikkoa sekä nuolta, joka osoittaa tuloksista/ seurauksista takaisin valmiuksiin. Kognitiivisena oppimisprosessina, jossa oppimista tapahtuu kokemusten omaksumisen kautta, siirtyvät opitut asiat valmiuksiksi seuraavia vastaavia tehtäviä varten (Bandura 1986, 399; Bandura & Wood 1989). Valmiudet ovat yksilön vahva perusta; kykyä soveltaa jo hallittua, ja taitoa oppia kokemuksista – näin ollen siis myös oppimispotentiaalia (Nissinen 2006, 39; Toiskallio 1998b, 9). Johtajan valmiudet koostuvat persoonallisista ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, johtamiseen liittyvistä arvoista ja motivaatiosta sekä tiedoista, taidoista ja asenteista (Nissinen 2000, 89–90; Nissinen 1998, 16). Näin ollen johtajana kehittyemisessä valmiudet liittyvät oleellisenä osana myös minäpystyvyyden rakentumiseen.

Kasvatus, johtajakoulutus ja lopulta varusmiesjohtajan omat johtamiskokemukset muokkaavat valmiutta johtaa (Nissinen ja Seppälä 2000, 42). Banduran (1977, 193) teoriaan perustuen Kuvan 3 tulosodotukset ovat arvio yksilön käyttäytymisestä seuraaviin tuloksiin. Pystyvyysodotukset on vakaumus siitä, että henkilö kykenee menestyksekkäästi toteuttamallaan käyttäytymisellä saavuttamaan vaaditun tuloksen. Näiden kahden odotuksen ero on siinä, että yksilö voi uskoa tietyn toiminnan tuottavan tietyn tuloksen, mutta hänen epäillessä suoriutumisestaan tarvittavassa toiminnassa, kyseinen tieto ei välity hänen käyttäytymiseensä. Tulosten/seurausten mukainen käyttäytyminen joko siirtyy valmiuksiin toivottuna valmiutena tai ei-toivottuna valmiutena. Ei-toivottujen valmiuksien käyttämistä henkilö pyrkii välttämään.



Kuva 4. Varusmiesjohtajan minäpystyvyyden rakentumisen viitekehys

Varusmiesjohtajan minäpystyvyyden rakentumista voidaan kuvata Kuvassa 4 esitetyllä rakennekaaviolla. Varusmiesjohtajan valmiudet kuvaavat ennen johtajakautta hankittuja kokemuksia, tietoja ja taitoja sekä heidän oppimispotentiaaliaan omaksua uusia asioita (Nissinen 2006, 39, Nissinen 2000, 89–90; Nissinen 1998, 16). Pedagoginen haaste muodostuu siitä, kuinka ja millä menetelmillä rakennamme varusmiesjohtajien minäpystyvyyttä tulevaisuuden johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa. Koulutuksen ja menetelmien lisäksi tärkeää on myös op-

pimisympäristön laatu ja luonne. Minäpystyvyyden rakentuminen Banduran (1986) mukaan asettaa pedagogiset suuntaviivat varusmiesjohtajien minäpystyvyyden rakentumiselle. Tällä tavoin pystymme vahvistamaan myös varusmiesjohtajien toimintakykyä. Psyykkisen toimintakyvyn kehittämiseksi yksilön minäpystyvyyden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

3.3 Erityisesti johtamiseen liittyvä minäpystyvyys

Puhuttaessa erityisesti varusmiesjohtajan minäpystyvyydestä, voidaan käyttää termiä johtajan minäpystyvyys (engl. *LSE Leadership efficacy* tai *leader's efficacy*) (Ng, Ang ja Chan 2008; Hannah ym. 2008). Chemers ym. (2000) toteavat johtajan minäpystyvyyden olevan yksi lupaavimmista lähteistä ymmärtää johtamisen suorituskkyä. Hannah ym. (2008) määrittävät johtamisvarmuuden olevan erityinen pystyvyyden muoto. Siinä vaaditaan luottamusta omaan tietämykseen, taitoihin sekä kykyyn johtaa muita ihmisiä. Tutkijat esittävät, että johtajan täytyy olla jatkuvasti valmiina astumaan esiin kohdatessaan monimutkaisia haasteita ja heillä on oltava tarvittavat kyvyt vaikuttaa positiivisesti alaisiin, organisaatiokulttuuriin, ilmapiiriin ja yleensä suorituskkyyn. Heidän mukaansa johtajan minäpystyvyys tarkoittaa johtajan uskomuksia kyvyistään organisoida positiivisia psykologisia valmiuksia, motivaatiota, keinoja, yhteisiä resursseja sekä toimintatapoja. Näitä valmiuksia tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa tehokasta ja kestävää toimintaa eri asiayhteyksissä ja moninaisissa johtajarooleissa alati muuttuvien vaatimusten mukaisesti. (Hannah ym. 2008.)

Hannah ym. (2008) muistuttavat, että johtajan minäpystyvyydestä käytetään myös muita määritelmiä. Erään määritelmän mukaan johtajan minäpystyvyyden sanotaan olevan johtajien uskomuksia heidän jo hankkimistaan kyvyistä tai valmiuksista organisoida positiivisia psykisiä valmiuksia, motivaatiota, keinojaan, yhteisöllisiä valmiuksia sekä vaadittavia toimintatapoja. Näiden avulla heidän on mahdollista ylläpitää suorituskkyä vaihtelevissa johtajarooleissa, vaatimuksissa ja asiayhteyksissä. Tutkijat ovat sitä mieltä, että johtajan minäpystyvyys on kriittinen osa johtajana kehittymistä. Lisäksi se on johtajan piirre, jota voidaan tehokkaasti kehittää mentori-mentoritava menetelmällä (Lester, Hannah, Harms, Vogelgesang & Avolio 2011; Hannah ym. 2008). Ng ym. (2008) määrittelivät johtamisen minäpystyvyyden (*LSE= leadership self-efficacy*) johtajan jo saavuttamaksi kyvykkyydeksi toimia johtajan roolissa. Endressin (2000) tutkimuksesta käy ilmi, että johtamisen minäpystyvyyteen vaikuttavat samat kognitiiviset prosessit kuin yleensä minäpystyvyyteen. Nämä jo aiemmin mainitut prosessit olivat: aikaisemmat kokemukset, muiden ihmisten tarjoamat välilliset kokemukset, sosiaalinen suostuttelu ja oma psykologinen tunnetila.

Samaa teemaa lähestyvät Chemers ym. (2000) tutkiessaan yhdysvaltalaisien kadettien minäpystyvyyttä. Itseensä luottavat, varmat johtajat säilyttävät rauhallisuutensa paineen alaisina, mikä taas johtaa parempiin päätöksiin ja edelleen viestin perille menoon. Näin autetaan edistämään ja rohkaisemaan myös alaisia heidän omissa tehtävissään. Lisäksi positiiviset vaikutukset minäpystyvyyteen johtamisessa rakentuvat johtajan uskottavuudesta, johtajan tehokkaasta kyvystä ongelmanratkaisuihin ja päätöksentekoon sekä sitkeydestä ja joustavuudesta. Myös näiden valmiuksien siirtäminen alaisille nähtiin tärkeäksi. Wilsonin (2009) tutkimuksen mukaan sotilasjohtajien minäpystyvyys oli vahvempi verrattuna tutkimuksen siviilihenkilöiden kohderyhmään. Tätä tulosta selittivät sotilasjohtajien taustat johtajakoulutuksesta. Tehokas johtaminen vaatii korkeatasoista toimijuutta sekä luottamusta omiin kykyihin (Hannah ym. 2008). Johtajan tehokkuuden voidaan todeta olevan riippuvainen siitä, kuinka paljon muut arvostavat johtajaa – eli johtajan arvoja, tarpeita ja minäkäsitystä (Nissinen 1997, 27; Bass & Stogdill 1990, 140–165 mukaan).

Feltz, Short & Sullivan (2008, 22) tutkivat erilaisia pystyvyysuskomuksia urheilussa. Urheilulla ja varusmieskoulutuksella on paljon yhteistä. Yhdistävät tekijät ovat muun muassa erilaisten taitojen harjoittelu kohti taitoja yhdistävää suoritusta (esim. ryhmän hyökkäys), ryhmätoiminta ja yksilötoiminta, ryhmän johtaminen ja kouluttaminen (vrt. valmentaminen) ja suorituskyvyn mittaaminen. Varusmiesjohtajan vaatimukset toimintakyvylle ovat haasteelliset, sillä toimintakykyä koetellaan todella vasta jouduttaessa kriisitilanteeseen. Urheilussa urheilija on tehnyt henkilökohtaisen valinnan alkaessaan harrastamaan häntä itseään miellyttävää lajia (sisäinen motivaatio). Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että urheilussa valmentajan positiivinen palautteenantotaito voi vaikuttaa siihen, että urheilija uskoo saavuttavansa hänelle asetetut tavoitteet. Tämä taas voi vaikuttaa ponnisteluihin, joita tavoitteen saavuttamiseksi vaaditaan. Kääntäen, ponnistelut voivat vaikuttaa valmentajien reaktioon urheilijaa kohtaan. (Feltz ym. 2008, 5.) Vahvasti kyvykkyyteensä uskovat urheilijat eivät pelkää harjoitella haastavien tavoitteiden edessä. He tulevat toimeen kivun kanssa, sekä he pysyvät lujina kohdatessa takaiskuja. Urheilijat, joilla on heikko minäpystyvyys, välttelevät vaikeita tavoitteita, ovat huolissaan mahdollisista loukkaantumisista, käyttävät vähemmän vaivaa sekä luovuttavat kohdatessaan epäonnistumisia. (Feltz ym. 2008, 5.)

Myöskään varusmiesjohtajien koulutuksessa palautteen antamisen merkitystä ei voi yhtään väheksyä. Palautteen kautta tapahtuu oppimista. Lisäksi varusmiesjohtajille tulisi antaa hyvät valmiudet myös heidän kykyyn antaa palautetta, sillä heiltä odotetaan sitä myös omien alaisensa toimesta. Urheilussa valmentajat voivat yhtä lailla vaikuttaa joukkueensa ja yksilöiden

luottamukseen heidän odotusten, käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Valmentajien omalla itseluottamuksella omiin valmennustaitoihinsa voi olla voimakkaat vaikutukset urheilijoiden toimintaan. (Feltz ym. 2008, 4.)

Miten minäpystyvyys vaikuttaa varusmiesjohtajan toimintaan? Minäpystyvyys vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita yksilö valitsee ja millaisiin tehtäviin hän ylipäättään ryhtyy (Lehtinen, Kuusinen & Vauras 2007, 193). Varusmiesjohtajien suorittaessa koulutustaidon jatkokurssia johtajakaudella, heidän on harjaannuttava erilaisten asioiden kouluttamisessa. Tällaisessa koulutustaidon harjoituksessa yhtenä koulutusaiheena saattaa esimerkiksi pioneerikoulutetuilla varusmiesjohtajilla olla moottorikäyttöisten koneiden kouluttaminen. Varusmiesjohtaja, joka on mahdollisesti käyttänyt kyseisiä välineitä vaikkapa työkseen ennen varusmiespalvelusta, saattaa kokea pystyvyytensä vahvaksi, ja siksi valita vapaaehtoisesti aiheen kouluttamisen. Lehtisen ym. (2007, 193–194) mukaan minäpystyvyys vaikuttaa myös niiden ajatteluprosessien tasoon, joita yksilö käyttää tehtävänsuoritusilanteessa. Näin ollen vahva minäpystyvyys eli luottamus omaan pystyvyyteen rohkaisee käyttämään vaativia ajatteluprosesseja. Varusmiesjohtajien koulutuksessa vaativia ajatteluprosesseja harjoitetaan muun muassa joukkueenjohtajille järjestettävissä komppanian päälliköiden käskynantotilaisuuksissa. Tällöin upseerikokelaiden on sovellettava oppejaan sellaisissa tilanteissa, joissa heitä haastetaan ajattelemaan omaa tehtäväänsä myös sellaisista näkökulmista, joihin heidän osaamisensa ei välttämättä sellaisenaan vielä riitä.

Omaan pystyvyyteensä luottavat varusmiesjohtajat ovat todennäköisesti myös sitkeämpiä ponnistelemaan tavoitteidensa saavuttamiseksi (Bandura 1977). Jollain alikersantilla saattaa olla henkilökohtaisena tavoitteena suoriutua kaikista tehtävistä kiitettävästi. Hänellä saattaa olla tavoitteena myös saada kersantin ylennys ennen kotiutumista. Tällöin alikersantti on valmis heittäytymään täysillä joka tilanteessa sekä alaisten, vertaisten että kouluttajienkin silmien alla. Voihan kyseessä olla samalla vaikkapa näyttöjen antaminen sopimussotilaan tai aliupseerin määräaikaan virkaan pyrkimiseksi, unohtamatta upseerikoulutukseen pyrkimistä. Sotilaan toimintakyvyn ollessa yksilön henkilökohtaista valmiutta toimintaan, tarkoittaa tämä nimenomaan valmiutta olla osallisena yhteisessä toiminnassa (Toiskallio 1998b, 165). Myös kollektiiviset pystyvyyssuhteukset vaikuttavat siihen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita tietyn ryhmän jäsenet ovat toimintaan, ja kuinka sitkeitä he ovat kohdatessaan vastoinkäymisiä (Hannah ym. 2008). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty Feltzin ym. (2008, 22) mukaan erilaisia varusmiesjohtajien minäpystyvyyteen vaikuttavia uskomuksia (vrt. Bandura 1997).

Taulukko 1

Varusmiesjohtajan erilaiset uskomustyyppit

<i>Tyyppi</i>	<i>Kuvaus</i>	<i>Esimerkki</i>	<i>Vaadittavia taitoja</i>
Selviytymispystyvyys (engl. <i>ameliorative efficacy</i>)	Uskomus omasta selviytymisestä kohdatessa erilaisia uhkia (esim. stressi ja vaikeat tilanteet)	Varusmiesjohtaja ylittää itsensä vaativassa tilanteessa. Tilanne voisi olla esimerkin näyttäminen omalle ryhmälleen vaikkapa vesistönylityksessä tai poltto- taisteluradalla.	oma-aloitteisuus ongelmanratkaisukyky tilanteen arviointi päättäväisyys taistelutekninen osaaminen esimerkillä johtaminen
Yhteisöllinen pystyvyys (engl. <i>collective efficacy</i>)	Ryhmän sisäinen uskomus ryhmän yhteisestä kyvykkyydestä organisoida ja toteuttaa menestyksestä toimintaa	Ryhmä tai joukkue uskoo pystyvänsä yhdessä suoriutumaan hyvin vaikkapa ryhmätaitokilpailuissa.	fyysinen kestävyys psykkinen kestävyys suunnittelu toimeenpanokyky
Toimintakykypystyvyys	Tilannekohtainen pystyvyysuskomus toteutettaessa tehtävää toimintakyvyn ollessa koetuksella	Varusmiesjohtaja uskoo pystyvänsä säilyttämään toimintakykynsä vaativassa sotaharjoituksessa huolehtien samalla myös alaistensa toimintakyvystä.	valvonta sosiaaliset taidot oikeudenmukaisuus ihmisen kohtaaminen tehtävän täyttäminen delegointitaidot
Tehtäväkohtainen pystyvyys (engl. <i>task efficacy</i>)	Uskomukset kyvystä toteuttaa annetut tehtävät	Varusmiesjohtaja uskoo pystyvänsä toimimaan vaativassa ryhmänjohtajatehtävässä ryhmän hyökkäyksessä (taistelu-ammunta).	suullinen viestintä kirjallinen viestintä esiintyminen alaisena toimiminen (Chemers ym. 2000)

Taulukko 1 on rakennettu käyttäen pohjana Feltzin ym. (2008, 22) taulukkoa. Alkuperäisestä taulukosta on Taulukkoon 1 koottu varusmiesjohtajan toimintaympäristöön soveltuvat uskomustyyppit esimerkkeineen. Urheilussa käytettävästä yksilön suorituskykypystyvyydestä (engl. *performance efficacy*) käytetään tässä tutkimuksessa nimeä toimintakykypystyvyys. Taulukosta 1 poisjätetyt esimerkit olivat: kilpailupystyvyys (engl. *competitive efficacy*), oppimispystyvyys (engl. *learning efficacy*), valmistautumispystyvyys (engl. *preparatory efficacy*) ja itsesäätelypystyvyys (engl. *self-regulatory efficacy*). (Feltz ym. 2008, 22.)

4 VARUMIESJOHTAJAN MOTIVAATIO

Varusmieskoulutuksen perustuessa asevelvollisuusarmeijalle, koulutettaviksi tulevat asevelvolliset miehet ja vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuneet naiset. Ikäluokasta² tällä hetkellä noin 74 % suorittaa varusmiespalveluksen. Siilasmaa (2010, 27, 31) toteaa, että laaja asevelvollisuus tarkoittaa myös laatua, mikä taas mahdollistaa parhaiden erityisosajien sijoittamisen sodan ajan joukkoihin. Voidaan ajatella, että johtajan ja kouluttajan työ on helppoa, jos koulutettavat saadaan innostumaan koulutettavista asioista tai oppimisesta, ja he todella haluavat tehdä sitä. Tutkimuksen toisena keskeisenä käsitteenä tarkastellaan motivaatiota ja sen yhteyttä varusmiesjohtajan minäpystyvyyksäsitysten muodostumiseen. Tässä kohtaa on hyvä muistuttaa, että motivaatio ei kuitenkaan ole ainoastaan hyvän oppimisen edellytys vaan hyvän opetuksen seurausta (Lindblom-Ylänne, Nevgi, Horppu, & Iivanainen 2007, 130³). Motivaatio on tärkeä osa oppimista, ja se auttaa meitä muodostamaan oman suhtautumisemme opittavaan asiaan. Motivaatioon liittyy myös pyrkimyksiä tavoitteisiin ja päämääriin, jotka vievät meitä kohti tulevaisuutta. (Lonka 2015, 167.)

Varusmiesten, siis myös varusmiesjohtajien motivaatiota tutkittaessa on huomioitava asevelvollisuuden asettamat lähtökohdat. Varusmiehet ovat motivoituneita hyvin eri tavoilla, jotka ohjaavat varusmiesten kiinnostusta erilaisiin asioihin. Useat varusmiehistä haluavat suorittaa palveluksen yrittämällä aina parhaansa ilman, että heitä motivoitaisiin mitenkään. Totta on myös se, että kaikki varusmiehet eivät ole kiinnostuneita esimerkiksi liikunnasta tai liikunnan sisällä yksilö- tai joukkuelajeista. Varusmiestä voi joskus olla vaikea motivoida tekemään epämiellyttäviä asioita epäinhimillisissä olosuhteissa, kuten taistelukoulutuksessa. Jokaisessa joukossa on lukuisia erilaisia, yksilöitä, joten kaikkien mieltymysten huomioon ottaminen on mahdotonta. Voihan olla myös niin, että varusmiehiä on mahdollista motivoida tekemään mitä vain siten, että he innostuvat yrittämään parhaansa.

² Varusmiespalveluksen suorittamisprosentti on vuonna 1985 syntyneiden ikäluokan toteutuma. Ikäluokan palvelukseenastumisvelvollisuus päättyi 31.12.2015 (Lähde AVT-OPJO)

³ kirjoittaneet Lindblom-Ylänne, Nevgi & Kaivola; Biggs 1999

Toki on huomioitava myös, että parhaat kouluttajat ja varusmiesjohtajat, saavat joukkonsa tekemään mitä vain, koska heillä on jotain sitä tukevia ominaisuuksia, kuten karisma, huumorintaju tai auktoriteetti. Samaa teemaa lähestyy myös Laitala (2009), joka havaitsi varusmiesjohtajien motivoituvan kouluttajasta, jonka he kokivat ammattitaitoiseksi. Nissinen ym. (2015, 15) muistuttavat, että erinomaisia johtajia, kouluttajia ja opettajia on ollut aina. Muutoksen avaimet eivät olekaan heidän johtamiskäyttäytymisensä kehittämiseen panostamisessa, vaan olennaista on se, mitä saamme tapahtumaan niiden henkilöiden osalta, joiden suoritukset kaipaavat eniten kehittämistä. Suurin potentiaali piileekin siellä, missä lähtötaso on alhaisin.

Tässä kappaleessa käsitellään motivaation peruskäsitteistöä. Kappaleen tarkoitus on tarkentaa lukijalle tutkimuksessa käytettyjä motivaatiokäsitteitä, jotta lukijan on helpompi ymmärtää varusmiesjohtajien motivaation yhteyttä minäpystyvyyksien muodostumisessa. Motivaation yhteydestä minäpystyvyyteen on aiemmin tutkittu akateemikon profiilille (Walker, Greene & Mansell 2006). Tutkijat havaitsivat, että akateemikon profiililla, minäpystyvyydellä ja sisäisellä motivaatiolla oli positiivinen yhteys keskenään. Samoilla muuttujilla olin negatiivinen yhteys motivaation puutteen kanssa, eikä ollenkaan yhteyttä ulkoisen motivaation kanssa.

4.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio ei ole yhtenäinen ilmiö. Ihmisillä ei ole vain tiettyä määrää motivaatiota, vaan myös erilaista motivaatiota, jonka määrä ja laatu vaihtelevat. Motivaation laatua ohjaavat taustalla vaikuttavat asenteet ja tavoitteet, jotka antavat syyn toiminnalle – miksi toimia? (Ryan & Deci 2000a). Esimerkiksi varusmiesjohtaja voi olla vahvasti motivoitunut valmistautumaan kouluttamissuoritukseensa kiinnostuksestaan tai vain, koska haluaa hankkia arvostusta kouluttajien, vertaisten sekä alaisten kouluttajana. Varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiossa voidaan siis myös erottaa erityyppistä motivaatiota, kuten pitkä- tai lyhytkestoista, sisäisiin kokemuksiin tai ulkoisiin palkkioihin sekä hyötynäkökohtiin perustuvia motivaation lähteitä (Harinen 2011, 49).

Deci & Ryan (1985) määrittelivät itsesäätelyteoriassaan (engl. *Self-determination theory*) ihmisen käyttäytymisen eri motivaatiotyypit (Kuva 6). Ne perustuivat eri syihin tai tavoitteisiin synnyttää toimintaa. Perinteisesti motivaatio erotellaan sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi (Ryan & Deci 2000a). Itsemääräämisteoriassa motivaatiotasot menevät korkeasta matalaan.

Nämä tasot ovat: sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja motivaation puute (myös motivoitumaton). (Guay, Vallerand & Blanchard 2000, 176; Deci 1971.)



Kuva 5. Motivaatiotyypit itsemääräämisteorian mukaan (Ryan & Deci 2000b; suomentanut tutkija)

Motivaatio vaikuttaa siihen, mitä valintoja yksilö tekee eri toiminta- ja käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. Se voidaan siis määritellä sisäiseksi tilaksi, joka saa aikaan, ohjaa ja ylläpitää toimintaa. (Lehtinen ym. 2007, 177.) Harinen (2011, 49) on todennut, että varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiosta puhuttaessa, tarkastelun lähtökohtina ovat samat yleisemmät motivaatiota koskevat käyttäytymistieteelliset mallit ja teoriat, joita edellä jo mainittiin. Pääesikunnan (2015a) asiakirjan mukaan palvelusmotivaatio kuvaa varusmiehen sitoutumisen astetta varusmiespalvelukseen ja sen loppuunsaattamiseen, ja on näin ollen ensisijaisen tärkeä pohja sotilaana kehittymiselle. Motivaatiosta on kyse myös silloin, miten määrätietoisesti yksilö ryhtyy toimeen, miten sitkeästi hän keskittyy aloittamaansa tehtävään sekä miten intensiivistä hänen toimintansa on (Bandura 1977; Lehtinen ym. 2007, 177).

Teoreettisesti voidaan kysyä, työntääkö joku asia ihmiset liikkeelle vai vetääkö jokin asia heitä puoleensa (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 6)? Motivaatio liikuttaa ihmistä monella tasolla. Motivoitunut varusmiesjohtaja on kiinnostunut ja innostunut kohteestaan ja hän saattaa kehittää siihen jopa intohimon (Lonka 2015, 167). Esimerkiksi varusmiesjohtaja saattaa kiinnostua retkeilystä, vaeltamisesta tai ampumaharrastuksesta, jollaisten harrastusten pariin hän ei välttämättä ilman varusmiespalvelusta olisi koskaan hakeutunut. Kuten Ryanin ja Decin (2000a) tutkimuksista on käynyt ilmi, yksilön on oltava ikään kuin henkisellä tasolla liikutettu tekemään jotakin. Tätä pidetään edellytyksenä motivoitumiselle. Henkilöt, jotka eivät koe ”syssäystä” tai innostusta toimintaan ovat näin ollen motivoitumattomia, tai toisin sanoen heillä on motivaation puutetta. Vastaavasti henkilöt, jotka ovat tarmokkaita tai haluavat aktiivisesti toimia jonkin päämäärän eteen, ovat motivoituneita. Longan (2015, 167–168) mukaan on myös mahdollista olla hyvin innostunut ilman, että innostus kanavoituu tiettyyn asiaan tai

toimintaan. Tällöin innostuminen jää pelkäksi hetkelliseksi tunnetilaksi, joka ei saa ihmistä aidosti liikkeelle.

Motivaation puute, myös motivoitumattomuus (engl. *amotivation*) tarkoittaa sitä, että tekijältä puuttuu kokonaan aikomus tehdä jotakin. Kun henkilö on motivoitumaton, häneltä puuttuu tarkoituksenmukaisuus ja henkilökohtainen syy-yhteys tehdä jotain. Tällöin hän ajalehtii tunteidensa vietävänä. Motivoitumaton ei koe arvostusta tuloksistaan, ei tunne itseään päteväksi tehdessään tuloksia, eikä usko toiminnan tuottavan haluttua tulosta. (Ryan & Deci 2000a; 2000b.) Itsesääätelyteorian mukaan motivoitumattomalta henkilöltä puuttuu pystyvyyden tai kontrolloinnin tunne, joka vaadittaisiin haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Motivaation puutteella on tutkimusten mukaan erittäin vahva yhteys ei-toivottujen tulosten tekemisessä. (Deci & Ryan 2000.) Motivaation puute kuvastaa myös haluttomuutta (engl. *unwillingness*) ja passiivista suostuvaisuutta (engl. *passive compliance*) (Ryan & Deci, 2000b).

Vaikka sisäinen motivaatio on tärkeä oppimisen kannalta, kaikki ihmiset eivät ole sisäisesti motivoituneita useimmissa toimissaan. **Ulkoisen motivaatio** (engl. *extrinsic motivation*) on osa mitä tahansa toimintaa, josta saadaan jokin palaute. Ulkoisesti motivoitunut henkilö ei tee jotain vain omaksi ilokseen tai kiinnostuksesta, vaan hän odottaa tehdystä toiminnasta jotakin näkyvää palkkiota. Ulkoinen motivaatio voi vaihdella jossakin määrin. (Ryan & Deci 2000a.) Esimerkiksi varusmiesjohtaja voi motivoitua tekemään vaikkapa kalustotarkastuksen huolella välttääkseen kouluttajan nuhtelun. Ulkoinen palkkio tällöin on, että nuhtelua ei tule.

Ulkoisesti motivoitu ihminen pitää houkutella toimimaan erilaisten palkkioiden tai rangaistusten avulla tai häntä voidaan myös velvoittaa tai syyllistää tekemään erilaisia asioita (Lonka 2015, 168). Kyky nähdä tulevaisuuden seurauksia, tarjoaa kognitiivisen pohjan motivaation lähteille. Odottaessaan tietyn käyttäytymisen tuottamaa palautetta, yksilö pystyy motivoitumaan tehtävään eri tavoin. (Bandura 1977, 193.) Varusmiespalveluksessa on kyse kansalaisvelvollisuuden täyttämisestä. Osa varusmiehistä kokee sen pakkona. Kuntoisuuslomat ja ylennykset ovat keskeisiä ulkoisen motivaation lähteitä puolustusvoimien koulutuksessa. Jos varusmiesjohtaja suorittaa liikuntakerhotoiminnassa suoritusmerkintöjä kuntosalikäynneistä pelkästään kuntoisuuslomien saamiseksi eikä liikkuminen muuten kiinnosta yhtään, voidaan häntä pitää ulkoisesti motivoituneena.

Ryan ja Deci (2000a) hahmottavat ulkoiselle motivaatiolle neljä erilaista motivaatiotyyppiä (Kuva 5). Motivaatiotyypit alkavat ulkoisimmasta motivaatiosta (engl. *external regulation*)

päätyen sisäistetyimpään motivaatioon (engl. *integration*), joka on lähimpänä sisäistä motivaatiota. Teoriassa ulkosyntyinen toiminta voi muuttua autonomiseksi. Salmela-Aron ja Nurmen (2005, 16–17) mukaan ensimmäinen askel on ulkoinen säätely, jolloin ihminen toimii saaden palkkioita toiminnastaan tai välttääkseen sanktioita. Tällöin varusmiesjohtaja tekee jotain vain, koska kouluttaja on sen tehtäväksi käskenyt. Toinen askel on egolähtöinen säätely, jolloin ihminen ei enää toimi vain ulkoisten palkkioiden avulla, vaan vaikkapa oman itsearvostuksen kohottamiseksi. Esimerkiksi varusmiesjohtaja hoitaa palveluksensa tinkimättömästi, koska muutoin tuntisi itsensä saamattomaksi tai syylliseksi. Kolmas vaihe on sisäistetty säätely, jonka mukaan ihminen tekee jotain hyötyäkseen siitä. Voimakkaimmin itsemäärättyä on samaistettu säätely, jossa henkilö kokee toiminnan omakseen.

Longan (2015, 169) mielestä on hyvä, että ihmisen on välillä pakko tutustua erilaisiin asioihin pienen ulkoisen paineen alla. Tämä johtuu siitä, että ihmisen on vaikea olla kiinnostunut asioista, joista hän ei tiedä mitään tai joissa hän ei usko olevansa hyvä (Hidi & Renninger 2006). Varusmiesjohtajakaan ei välttämättä tiedä, millaista on toisten ihmisten johtaminen ennen kuin hän opiskelee sitä aliupseeri- tai/ ja reserviupseerikurssilla. Tämä voi asettaa ennakkoluuloja ja jopa vääristää kuvaa puolustusvoimien johtamisesta ja kouluttamisesta. Parhaassa tapauksessa, jos varusmiesjohtajia opetetaan ja koulutetaan kiinnostavalla tavalla ja erilaiset harjoitukset koetaan merkityksellisinä, kiinnostus johtamiseen ja kouluttamiseen voidaan saada syttymään.

Ulkoisen motivaation yksi muoto on niin sanottu **sisäistetty (ulkoinen) motivaatio** (engl. *identified regulation*). Sisäistetyksi motivoitunut henkilö on tunnistanut henkilökohtaisen tärkeyden käyttäytymisessä ja on siten hyväksynyt säätelyn omakseen. (Ryan & Deci 2000a.) Koska sisäistetyssä motivaatiossa korostuu tietynlainen hyödyn tavoittelun näkökulma, sitä voitaisiin yhtälailla kutsua myös strategiseksi motivaatioksi. Tässä tutkimuksessa käytetään sisäistetystä motivaatiosta nimitystä **strateginen motivaatio**, sillä myös mitattavana motivaation lajina se tuntuu varusmiesjohtajan motivaationa kuvaavammalta kuin sisäistetty motivaatio. Strateginen motivaatio on varsin lähellä sisäistä motivaatiota, mutta koska yksilö tekee jotain ilman synnynnäistä mielenkiintoa tai mieltymystä, on strategisella motivaatiolla ulkoisen motivaation piirteet (Ryan & Deci 2000b). Varusmiesjohtajalla on sellainen tunne, että hänen kuuluu tehdä jotain. Varusmiesjohtajilla on vastuullaan paljon erilaisia tehtäviä heille varsinaisena tehtävinä käskettävien tehtävien lisäksi, joita kukaan muu kuin johtaja ei tee. Esimerkiksi marssitauoilla johtajan on huolehdittava alaisten toimintakyvystä, sillä alaiset eivät siitä ole välttämättä yhtä huolissaan kuin johtaja. Laiminlyödessään tätä tehtävää, johtaja

saattaa menettää arvostustaan sekä alaisten että esimiestensä silmissä. Aihetta sivuavat myös Ryan ja Connell (1989), jotka havaitsivat tutkiessaan opiskelijoiden motivaatiota, että strateginen motivaatio oli yhteydessä kiinnostukseen ja nautintoon opiskelua kohtaan. Lisäksi yhteys oli positiivinen myös omaksumistapojen ja ponnisteluiden kohdentamisessa opiskeluun.

Ihminen on sisäisesti motivoitunut eli luontaisesti motivoitunut, kun tekeminen on itsessään palkitsevaa ja vie niin sanotusti mennessään (Lonka 2015, 168). Sisäsyntyinen motivaatio, **sisäinen motivaatio** (engl. *intrinsic motivation*) on sitä, kun jotain tehdään jonkin luontaisen mielenkiinnon tai mielekkyyden vuoksi. Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan vahva positiivinen yhteys parempaan suorituskyykyyn sekä hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000a; Deci & Ryan 2000.) Sisäisesti motivoitunut varusmiesjohtaja ei tarvitse erillisiä palkkioita tai rangaistuksia toimiakseen. Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan tule ihmisen sisältä, vaan edellyttää, että ihmisen ja motivaation kohteen välille muodostuu merkityksellinen suhde tai toiminta. Toiminta tai toiminnan tapa on itsessään motivoivaa, eikä ihmistä tarvitse erikseen motivoida. Asioita ei tehdä velvollisuudesta tai huonon omantunnon välttämiseksi. (Lonka 2015, 168.)

Sisäisesti motivoitunut varusmiesjohtaja kokee toiminnan haasteena, jonka hän haluaa voittaa ilman mitään ulkoisia palkkioita. Ryan ja Deci (2000a) ovat todenneet, että ihmiselle sisäinen motivaatio on tärkeä, sillä ihminen on aina syntymästään alkaen perusluonteeltaan utelias ja aktiivinen oppimaan sekä tutkimaan erilaisia ilmiöitä ilman erityisiä kannustimia tai palkkioita. Tämä luonnollinen motivoiva suuntaus on kriittinen tekijä kognitiivisten, sosiaalisten ja fyysisten ominaisuuksien kehittymisessä, koska tätä kautta opimme erilaisia tietoja ja taitoja. Taipumus kiinnostumaan uusista asioista, aktiivisesti omaksua ja luovasti soveltaa osaamistamme on merkittävä piirre ihmisluonnolle. Se vaikuttaa muun muassa suorituskyykyyn, periksi antamattomuuteen ja hyvinvointiin läpi koko elämän. Huomioitavaa on myös se, että toiset ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita tekemään eri asioita, kun taas toiset eivät. Kaikki vain eivät motivoidu mistään erityisestä asiasta.

Jotta sisäinen motivaatio todella syntyy, tarvitaan sopivan haastava tehtävä, riittävä pystyvyyden tunne, uteliaisuuden herääminen sekä mielekäs asiayhteys (Lonka 2015, 169; Lepperin & Henderlongin 2000 mukaan). Koulumaailman esimerkkiä sivuten, voidaan yhtälailla todeta, että varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa varusmiesjohtajat syttyvät oppimiselle ja kokevat oivaltamisen iloa, kun heille suunnitellaan uteliaisuutta herättäviä case -harjoituksia. Tällaisen tapauksen ratkaisuun ei välttämättä heidän nykyinen osaamistasonsa vielä riitä. Lonka (2015, 169) muistuttaa, että sisäinen motivaatio syntyy, jos tapaus on sopivan haastava

suhteessa aikaisempaan osaamistasoon. Myös mielekäs asiayhteys on tärkeä. Tällainen ongelmalähtöinen oppiminen on hyvin motivoiva oppimisen muoto.

Palaute on yksi merkittävimmistä rakennuspalikoista johtajana kehittyemisessä (Nissinen ym. 2015, 95). Kannustavalla palautteella on suuri merkitys oman sisäisen motivaation syttymisessä. Myös roolimallit ja innostavat kouluttajat auttavat löytämään oman sisäisen motivaation. (Lonka 2015, 170.) Jos kouluttaja osoittaa olevansa itse innostunut ja motivoitunut asiasta, innostus tarttuu helposti myös koulutettaviin varusmiesjohtajiin, ja heistä edelleen miehistöön.

4.2 Varusmiesjohtajan motivaation erityispiirteet

Varusmiesjohtajien johtajakauden onnistumista ajatellen, on huomioitava, että palveluksen alussa palvelusmotivaatiota säätelevät eniten varusmiehen odotukset varusmiespalveluksesta sekä omasta sopeutumisestaan siihen (Pääesikunta 2015a). Näissä korostuvat erityisesti se, kuinka hyödylliseksi varusmiesjohtaja kokee palveluksen henkilökohtaisesti muun muassa ammatillisen tulevaisuutensa suhteen, sekä kuinka hyvin hän arvioi sopeutuvansa sotilaskuriin (vrt. Soininen 2015; Nyberg 2005). Palveluksen päättyessä palvelusmotivaatioon on usein vaikuttanut eniten se, millaisena omaa suorituskyykyä sodassa pidetään, miten armeija-aika ja ryhmäkiinteys on koettu sekä millainen kuva Puolustusvoimista työnantajana varusmiesjohtajille on muodostunut (Pääesikunta 2015a). Hyötynäkökulmalla on varmasti jatkossakin ulkoinen merkitys varusmiesjohtajan motivoitumisessa.

Longan (2015, 167) mukaan motivaation pitäisi olla sisäistä, eikä sitä voisi edistää ulkoisten palkkioiden avulla. Ja edelleen ulkoisia palkkioita korostamalla, motivaatio saadaan tuhottua tehokkaasti. Kuitenkin varusmieskoulutuksessa, joka perustuu velvollisuuteen, on huomioitava, että ulkoisilla palkkioilla on mahdollista edistää tiettyjen tavoitteiden saavuttamista – siis myös motivaation. Positiivinen ja rakentava palaute vahvistaa varusmiesjohtajien motivaatiota, kun taas negatiivinen ja epäasiallinen palaute laskee sitä (Laitala 2009). Jaatisen (2015), Utraisen (2014) ja Ohtosen (2013) mukaan varusmiesjohtajat eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa riittävästi palautetta, ja kokemukset toiminnanvapaudesta olivat vaihtelevia. Olematon palaute, esimiehen ”kyttäys”, alaisen aliarviointi sekä huono ohjeistaminen koettiin laskeneen motivaatiota. Myös sisällöltään laadukkaampaa palautetta kaivattiin. Nissinen ym. (2015, 14) muistuttavat, että kontrolloiva johtamiskäyttäytyminen johtaa siihen, että varusmiesjohtajan aidot motivaatiolähteet sammuvat eikä mitään tehdä enää oma-aloitteisesti. Tällaiseen johta-

miskäyttäytymiseen meillä ei yksinkertaisesti ole enää varaa. Siilasmaan ym. (2010, 57–58) mukaan varusmiehille olisikin annettava entistä enemmän vastuuta eri toimintojen johtamisessa.

Motivaatio, tai se, että on oikealla tavalla motivoitunut, on oppimisen kannalta erittäin tärkeää. Ihminen jaksaa ponnistella hankalienkin asioiden kanssa, kunhan hän kokee itsensä motivoituneeksi (Lonka 2015, 193). Kyse on enemmän siis sisäisestä motivaatiosta, joka ei kuitenkaan synny varusmiesjohtajan mielen sisällä. Hän on elämänsä aikana kehittänyt tietynlaisia uskomuksia, jotka vaikuttavat hänen motivaatioonsa. Tällöin hyvin tärkeä on myös minäpystyvyys eli luottamus omaan osaamiseen. (Lonka 2015, 187.) Kavassanu ja Roberts (1996) havaitsivat, että hyvällä motivaatioilmastolla oli positiivinen yhteys tehtäviin omistautumisen, ponnisteluiden, koetun pätevyyden sekä minäpystyvyyden kanssa. Myös Jaatinen (2015) ja Laitala (2009) huomasivat hyvän ilmapiirin luomisen kohottaneen varusmiesjohtajien motivaatiota. Muita kohottavia tekijöitä olivat: luottamus esimieheen, toiminnanvapauden ja palautteen antaminen, alaisen yksilöllinen kohtelu sekä esimiehen esimerkillisyys.

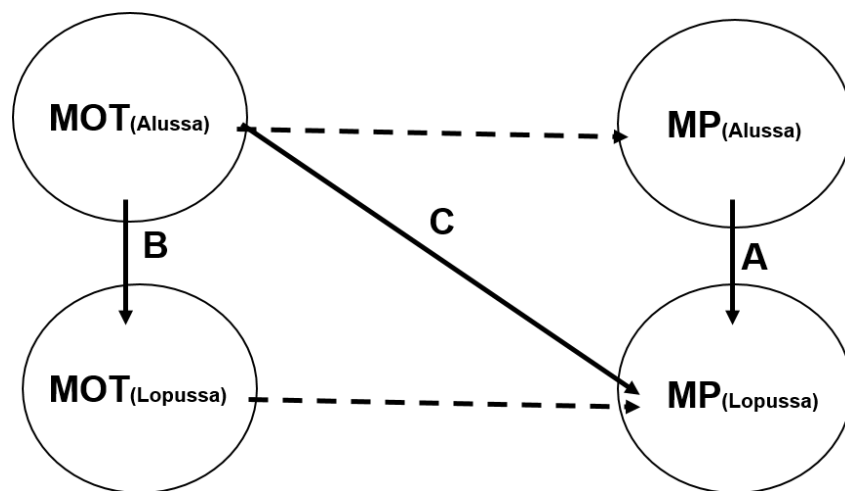
Pääesikunnan (2015a) ohjeistus antaa hyvät käsitteelliset perusteet palvelusmotivaation lisäämiseksi. Keskeisimpinä havaintoina nostan esille tutkimusten kautta tehtyjä johtopäätöksiä, joiden mukaan muun muassa taistelukoulutuksen oppimisympäristöjen on vastattava harjaantumisvaiheessa mahdollisimman aidosti sodan ajan toimintaympäristöä ja joukkojen käytöperiaatteita. Lisäksi koulutustapahtumien on oltava haasteellisia, mielekkäitä, motivoivia ja palkitsevia. Ohjeistuksessa korostetaan, että koulutuksen suunnittelussa on huomioitava aiemmin opittu sekä laajempi kokonaisuus johon asia kytkeytyy, koulutettavien osaamistaso, vastaanottokyky ja vireystila. Palkitseminen ei saa kohdistua jatkuvasti samoihin henkilöihin. Edelleen Pääesikunta muistuttaa, että palvelusmotivaatiota kehitettäessä on keskeistä muistaa, etteivät toimet voi kohdistua ainoastaan niihin, joiden motivaatio on matala vaan niissä täytyy huomioida myös ne, jotka ovat lähtökohdiltaan erittäin motivoituneita palveluksen suorittamiseen. Joissain tilanteissa yhden motivoitumattoman varusmiehen palveluksen keskeytyminen saattaa olla avaintekijä ryhmäkiinteyden ylläpitämisessä ja muiden motivaation säilymisessä.

5 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSASETELMA

5.1 Tutkimuskysymykset

1. Millaiset olivat varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitykset johtajakauden alussa ja lopussa?
 - 1.1 Tapahtuiko minäpystyvyyskäsityksissä muutosta johtajakauden aikana?
2. Minkälainen oli varusmiesjohtajien motivaatio johtajakauden alussa ja lopussa?
 - 2.1 Tapahtuiko motivaatiossa muutosta johtajakauden aikana?
3. Minkälainen yhteys motivaatiolla johtajakauden alussa oli minäpystyvyyskäsityksiin johtajakauden lopussa?

5.2 Tutkimusasetelma



Kuva 6. Tutkimusasetelma (Huom. MOT= Motivaatio, MP=Minäpystyvyys)

Kuvassa 6 on esitetty tutkimusasetelma. Tutkimusasetelmassa nuoli A kuvastaa minäpystyvyyskäsitysten tarkastelua johtajakauden alussa ja lopussa, sekä ajanjaksolla tapahtuneita muutoksia. Nuoli B vastaavasti kuvaa motivaatiolle tehtyjä vastaavia tarkasteluita. Nuoli C kuvastaa kolmannen tutkimuskysymyksen asetelmaa, jossa oltiin kiinnostuneita johtajakauden alun motivaation yhteydestä johtajakauden lopun minäpystyvyyskäsityksiin. Katkoviivanuolet kuvaavat asetelmaa, jossa selvitettiin motivaation ja minäpystyvyyden yhteyttä johtajakauden alun ja lopun välillä. Tutkimustulosten perusteella pohditaan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämistä perusyksikössä ja sitä, miten varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsityksiä voitaisiin vahvistaa johtajakauden lisäksi myös koko varusmiespalveluksen aikana.

6 MENETELMÄ

Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jonka aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Käyttämällä tilastollisia menetelmiä, tutkimuksella pyritään löytämään empiirisistä, kokemusperäisistä ilmiöistä systemaattiset, säännölliset sekä toisaalta satunnaiset tekijät. Samalla pyritään arvioimaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä sekä pyritään erottamaan ilmiöt toisistaan (Metsämuuronen 2003, 5).

Puolustusvoimien moninaiset toimintaympäristöerot sekä koulutus- ja toimintakulttuurierot huomioiden, tutkijalla ei ollut tarkoitus keskittyä minkään tietyn puolustushaaran, aselajin tai joukko-osaston varusmiesjohtajien tutkimiseen. Kuitenkin empiirisen aineiston hankinnalle asetettiin kaksi tavoitetta. Otokseksi haluttiin osallistuvan vähintään 100 varusmiesjohtajaa. Tällöin otoksesta saataisiin vertailuun tilastollisesti mielekkään kokoisia ryhmiä. Toinen tavoite oli saada tutkittavaksi sellainen varusmiesjohtajajoukko, jossa kaikki jäsenet olisivat saaneet mahdollisimman samanlaisen johtajakoulutuksen samassa aliupseerikoulussa aliupseerikurssin ensimmäisen vaiheen aikana. Tutkimuslupa haettiin Karjalan prikaatista, joka osoitti sopivaksi joukoksi Kymen jääkäripataljoonan saapumiserästä 1/15 koulutettavat varusmiesjohtajat. Koska otoskokona on koko perusjoukko, kyseessä on siis kokonaistutkimus, jossa vertailtiin jokaisen yksilön mittaustuloksia kuluneella ajanjaksolla (Metsämuuronen 2003, 34).

6.1 Kohdejoukko

Kohdejoukoksi valikoituivat saapumiserästä 1/15 koulutettavat varusmiesjohtajat ($N \approx 100$), jotka palvelivat Kymen jääkäripataljoonassa. He astuivat palvelukseen tammikuussa 2015 ja kotiutuivat joulukuussa 2015. Kaikki osallistujat olivat miehiä. Kymen jääkäripataljoona kouluttaa jalkaväkitaistelijoita kolmessa (3) perusyksikössä. Perusyksiköt ovat: 1., 2. ja 3. Panssarijääkärikomppania (PSJK). 1. Panssarijääkärikomppaniassa toimii Aliupseerikoulu, joka kouluttaa varusmiesjohtajia kuudella eri aliupseerilinjalla. Linjat ovat: jääkärilinja, panssarintorjuntalinja, tiedustelulinja, tulenjohtolinja, CV -linja (panssarivaunu) ja kunnossapitolinja. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty vertailemaan eri perusyksiköitä, sillä kuten edellä on jo todettu, koulutus- ja tapakulttuurit vaihtelevat ja vaikuttavat eri tavalla eri joukoissa. Aliupseerikurssin 1. vaiheen jälkeen sopivimmat johtajiksi koulutettavat jatkoivat joukkueenjohtajakoulutuk-

seen reserviupseerikurssille (kurssi nro 246) Haminaan. Reserviupseerikurssin (RUK) jälkeen upseerikokelaat palasivat Kymen jääkäripataljoonaan. Palattuaan takaisin alkuperäiseen joukkoyksikköön, upseerikokelaat jaettiin kolmeen perusyksikköön harjaantumaan joukkueenjohtajatasoisissa tehtävissä johtajakauden ajaksi. Aliupseerikurssin jälkeen valmistuneet alikersantit jaettiin myös kolmeen perusyksikköön harjaantumaan ryhmänjohtajatasoisissa tehtävissä. Alaisina varusmiesjohtajille toimivat saapumiserän 2/15 miehistötehtäviin koulutettavat varusmiehet.

6.2 Kyselylomake ja käytetyt mittarit

Kyselylomake (Liite 1) koostui kuudesta (6) osiosta, ja siinä oli kysymyksiä yhteensä 79 kappaletta. Kyselyssä käytetyt mittarit ja niiden asteikot on esitetty Taulukossa 2.

Taulukko 2

Kyselyssä käytetyt mittarit ja niiden asteikot

<i>Osio</i>	<i>Mittari</i>	<i>Asteikko</i>	<i>Lähde</i>
1	Taustatiedot	Nominaali	Tutkijan itse laatimat kysymykset
2	Yleinen minäpystyvyys	Likert 1–7	Chen, Gully & Eden 2001
3	Minäpystyvyys johtamisen taidoissa	Likert 1–7	Chemers ym. 2000
4	Minäpystyvyyden tuntemuksia johtamisessa	Likert 1–7	Murphy 1992; Chemers ym. 2000
5	Motivaatio	Likert 1–7	Guay, Vallerand & Blanchard, 2000
6	Kokemus saadusta palautteesta	Likert 1–7	Tutkijan itse laatimat kysymykset

Osiossa 1 (kysymykset 1–15) kysyttiin varusmiesjohtajien taustatietoja. Vastaajien taustatiedoista eniten kiinnostivat sotilasarvo ja ennen varusmiespalvelusta saatu koulutus. Lisäksi taustakysymyksillä 11–15 selvitettiin vastaajien halukkuutta palvella Karjalan prikaatissa ja jääkärikomppaniassa sekä halukkuutta johtajakoulutukseen. Tuloksilla pyrittiin selvittämään yhteyksiä varusmiesjohtajien motivaatioon.

Kyselyn osioiden 2–5 rakentamiseen käytettiin valmiita aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä mittareita. Alkuperäiset mittarit käännettiin englannista suomeksi, ja samalla niitä muokattiin vastaamaan johtajakoulutuskysymyksiä. Valmiita mittareita täydennettiin muutamalla tutkijan itse laatimalla kysymyksellä tai väittämällä. Valmiiden mittareiden asteikot vaihtelivat 5-, 7- ja 9 -portaisen Likertin asteikoiden välillä. Likert -asteikkoa käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- yms. mittareissa, joissa vastaaja itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2009, 70). Osioiden 2–6 asteikoiksi päätettiin valita 7 -portainen Likert – asteikko, sillä tällöin keskikohdan, eli neutraalin vastauksen vastaaminen olisi vastaajalle hankalampaa. Osioissa 2, 4, 5 ja 6 käytettiin asteikon kuvauksena seuraavia ääripäiden väittämiä: *1 = Täysin eri mieltä* ja *7 = Täysin samaa mieltä*. Osiossa 3 asteikon kuvaus oli eri kuin muissa osioissa, jolloin vastausvaihtoehtojen ääripäät olivat: *1 = Heikot valmiudet* ja *7 = Erinomaiset valmiudet*.

Osio 2 (kysymykset 16–23) mittasi yleistä minäpystyvyyttä. Tässä osiossa käytettiin niin sanottua uutta yleistä minäpystyvyyssmittaria (NGSE scale *New General Self-Efficacy Scale*), joka oli tutkimuksella todettu lyhyeksi, mutta silti päteväksi työkaluksi selvittämään yleistä minäpystyvyyttä organisaatioiden tarpeisiin. Yleisellä minäpystyvyyssmittarilla voidaan mitata yksilöiden minäpystyvyyttä hyvin yleisellä tasolla, kuten esimerkiksi väittämällä: ”*Yleensä kykenen voittamaan eteen tulevat vaikeudet.*” (Chen ym. 2001.) Osion kysymyksistä muodostettiin summamuuttuja **Yleinen minäpystyvyys**.

Yleisen minäpystyvyyden mittaamisen lisäksi myös tässä tutkimuksessa oli mielekästä mitata spesifimpää eli tehtäväkohtaista minäpystyvyyttä. Osiolla 3 (kysymykset 24–43) mitattiin varusmiesjohtajien minäpystyvyyksensä johtamiseen liittyvissä taidoissa. Mittarina käytettiin Chemers ym. (2000) laatimaa mittaria. Mittari oli alun perin rakennettu 16 johtamisen ulottuvuudesta, jotka mittasivat erilaisia johtamisessa tarvittavia taitoja, esimerkiksi minäpystyvyyttä *ongelmanratkaisukyvyn* osalta. Alkuperäiseen mittariin tutkija lisäsi muutaman muun mitattavan ominaisuuden, kuten *sosiaaliset taidot*. Alkuperäisen mittarin mukaista arviointia käytetään johtamisen taitojen arvioinnissa Yhdysvaltain upseerikoulutuksessa (The Army Leadership Assessment Program) (Chemers ym. 2000). Minäpystyvyys johtamisen taidoissa koostui 20 taidosta⁴, joissa vastaajan piti arvioida omaa minäpystyvyyttään.

⁴ Suullinen viestintä, kirjallinen viestintä, esiintyminen, oma-aloitteisuus, suunnittelu, toimeenpanokyky, delegointitaidot, valvonta, ongelmanratkaisukyky, tilanteen arviointi, päättäväisyys, taistelutekninen osaaminen, tehtävän täyttäminen, esimerkillä johtaminen, alaisena toimiminen, herkkyyks/ kyky kohdata ihminen, fyysinen kestävyys, sosiaaliset taidot, oikeudenmukaisuus ja henkinen kestävyys

Osio 4 (kysymykset 44–56) mittasi minäpystyvyyden tuntemuksia johtamisessa. Mittarina käytettiin Murphyn (1992) mittaria, jolla mitattiin minäpystyvyyttä johtajan roolissa toimimisessa (Murphy 1992; Chemers ym. 2000). Koska mittaria ei edellä mainitussa artikkelissa ollut julkaistu, pyydettiin se sähköpostilla Emeritus Professori Chemersiltä Kalifornian yliopistosta. Lopulta mittarin lähetti Professori Barbara Goza. Minäpystyvyyden tuntemuksia mitattiin esimerkiksi väittämällä: ”*Osaan johtajana toimiessani antaa vastuuta alaisilleni.*” Väittämänumerot 46, 48 ja 51 oli kysymyksinä käänteisiä, jotta vastaaja joutuisi keskittymään vastaamiseen käyttäen hyväkseen vaihtelevasti asteikon ääripäitä. Nämä väittämät käännettiin aineiston analysoinnin yhteydessä asteikoltaan päinvastaisiksi verrattuna muihin väittämiin.

Osioiden 3 ja 4 mittareiden kysymykset ja latautumiset eri faktoreihin testattiin faktorianalyysillä käyttäen analyysimenetelmänä pääkomponenttianalyysia (Liite 4). Faktorianalyysi ja sitä seuraavat tarkemmat osioanalyysit (Cronbachin alfat) näyttivät tuottavan sekä empiirisesti että teoreettisesti ymmärrettävät faktorit ja niiden perusteella rakennettiin seuraavat summamuuttujat:

- Ammattitaito ihmisten johtamisessa
- Motivoiva johtaminen
- Vuorovaikutus
- Ammattitaito asioiden johtamisessa ja
- Luottamuksen rakentaminen.

Osiolla 5 (kysymykset 57–76) mitattiin motivaatiota. Mittarina käytettiin SIMS -mittaria, joka on lyhyt ja monipuolinen mittari sisäisen motivaation, sisäistetyn ulkoisen motivaation, ulkoisen motivaation sekä motivaation puutteen mittaamisessa (Guay ym. 2000). Näistä edellä luetelluista motivaatiolajeista muodostettiin myös tälle tutkimukselle summamuuttujat, jotka olivat: **Sisäinen motivaatio, Strateginen motivaatio, Ulkoinen motivaatio ja Motivaation puute.**

Osio 6 oli tutkijan itsensä laatima osio. Kysymyksillä 77–79 mitattiin varusmiesjohtajien kokemuksia heidän saamasta palautteesta. Mittarista muodostettiin summamuuttuja: **Kokemus saadusta palautteesta.** Tässä osiossa vastaajia pyydettiin esimerkiksi vastaamaan väitteisiin: ”*Olen saanut hyvää palautetta toiminnastani.*” Tuloksilla pyrittiin selvittämään varusmiesjohtajien saaman palautteen yhteyttä minäpystyvyyksistysten muutoksissa. Laitalan (2009) mukaan ammattitaitoiseksi koettu kouluttaja, joka kykenee kannustamaan ja motivoimaan alaisiaan omalla esimerkillä sekä antamaan positiivista ja rakentavaa palautetta, lisää varusmiesjoh-

tajien palvelusmotivaatiota. Vastaavasti negatiivinen ja epäasiallinen palautteen oli todettu laskeneen palvelusmotivaatiota.

Kaikkien osioissa käytettyjen mittareiden kysymykset on esitetty Liitteessä 2. Summamuuttujien reliabiliteetti tarkastettiin osioanalyysillä laskemalla Cronbachin alfat. Tutkimukseen rakennetut summamuuttujat ja niiden alfat ovat Taulukossa 3. Taulukosta nähdään, että summamuuttujien alfat vaihtelevat hyvän ja melko hyvän välillä. Samalla ne vastaavat alkuperäisten mittareiden alfoja. Metsämuuronen (2003, 47) muistuttaa, että yleensä alfan arvoja, jotka jäävät alle 0.60, ei pitäisi hyväksyä.

Taulukko 3

Summamuuttujat ja niiden alfat

<i>Summamuuttujat</i>	<i>α</i>	<i>Kysymysten numerot</i>
Minäpystyvyys		
Yleinen minäpystyvyys	0,878	16–23
Vuorovaikutus	0,749	24, 26, 30, 31, 41, 43
Ammattitaito asioiden johtamisessa	0,792	27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 40
Luottamuksen rakentaminen	0,654	37, 38, 39, 42
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	0,749	44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 55
Motivoiva johtaminen	0,798	49, 50, 53, 54, 56
Motivaatio		
Sisäinen motivaatio	0,825	57, 60, 63, 66, 67
Strateginen motivaatio	0,835	58, 61, 64, 68
Ulkoinen motivaatio	0,696	59, 62, 65, 69
Motivaation puute	0,875	73, 74, 75, 76
Kokemuksia johtajakoulutuksesta		
Kokemus saadusta palautteesta	0,734	79, 90, 91

6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Karjalan prikaatissa kesäkuu-joulukuu välisenä aikana vuonna 2015. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukon jokainen otantayksikkö (varusmiesjohtaja) otettiin tarkastelun kohteeksi (Holopainen & Pulkkinen

2012, 29). Kyselyitä järjestettiin kaksi (2), alkukysely ennen johtajakautta ja loppukysely johtajakauden lopussa. 1. kysely (alkukysely) järjestettiin alikersanteille aliupseerikurssin lopulla 13.6.2015 ja reserviupseerikurssin päätyttyä upseerikokelaille 31.7.2015. 2. kysely (loppukysely) järjestettiin kaikille varusmiesjohtajille samanaikaisesti 15.12.2015.

Alikersanteille 1. kysely toteutettiin lauantaina 13.6.2015 Aliupseerikoulun auditoriossa 1. Panssarijääkärikomppaniassa. Kyselyajankohta oli hyvä, sillä aliupseerioppilaat olivat tulleet sotaharjoituksesta torstaina 11.6.2015, joten heillä oli pari päivää aikaa toipua harjoitusrasituksesta. Toisaalta kysely oli pidettävä ennen aliupseerikurssin päättymistä ja samalla ennen johtajakauden alkamista. Aliupseerikurssi päättyi seuraavalla viikolla torstaina 18.6.2015.

Upseerikokelaille 1. kysely toteutettiin 31.7.2015. Ajankohta oli ensimmäisellä viikolla heidän palattuaan reserviupseerikurssilta takaisin Karjalan prikaatiin. Reserviupseerikurssi päättyi 23.7.2015. Karjalan prikaatiin kokelaat palasivat perjantaina 24.7.2015. Seuraavan viikon maanantaina Kymen jääkäripataljoonalla alkoi sotaharjoitus, minkä takia kysely oli järkevin toteuttaa vasta harjoituksen jälkeen. Sotaharjoitus päättyi torstaina 30.7.2015. Upseerikokelaat saivat nukkua kunnon yöunet kasarmilla ennen kyselyyn vastaamista seuraavana päivänä.

Vastaajille kerrottiin, että kysymyksiin ei ollut oikeita tai vääriä vastauksia, vaan vastaajan tuli vastata omia kokemuksiaan tai tuntemuksiaan parhaiten kuvaavien näkemystensä mukaisesti. Vastaamiseen oli varattu aikaa 1 tunti, mutta siihen kului aikaa vain noin 30 minuuttia. Tutkija dokumentoi jokaisen vastaajan vastaukset syöttämällä tiedot SPSS -ohjelmaan. Tämä toimintatapa todettiin tutkijan kannalta sopivimmaksi tässä tutkimuksessa, sillä vain 30 minuutissa saatiin aina kyseisen kyselykerran aineisto kerättyä koko tutkittavalta joukolta. Näin kuormitettiin joukkoa mahdollisimman vähän ja saatiin aineisto hetkessä kerättyä (vrt. internetkyselyt). Taulukosta 4 nähdään, kuinka varusmiesjohtajat osallistuivat kyselyihin.

Taulukko 4

Kyselyihin osallistujat

<i>Vastaajat</i>	<i>Alussa</i>	<i>Lopussa</i>	<i>Molemmat kyselyt</i>
Alikersantit	60	51	39
Kersantit		11	10 ¹
Upseerikokelaat	40	38	36
Yhteensä	100	100	85
Poistuma/ Lisäys		15 ² / 15 ³	

Huom. ¹= Alikersanteja alussa, ²= vastasi alussa kyselyyn, mutta eivät enää lopussa

³= vastasi kyselyyn vain lopussa

6.4 Analyysi

Aineisto analysoitiin tutkimuskysymysjärjestyksessä. Analyysimenetelmä parametristen ja ei-parametristen testien väliltä valittiin vertailtavien ryhmien koon mukaan. Analysoitaessa kaikkia vastaajia tai kahta ryhmää, joissa otanta oli yli 30 vastaajaa, testeinä käytettiin parametrisia testejä. Vastaavasti analysoitaessa kolmea tai useampaa ryhmää, oli tilastollisen luotettavuuden kannalta mielekkäämpää käyttää ei-parametrisia testejä.

Taustakysymyksiä 11–15 analysoitiin kaikkien vastaajien osalta tunnusluvuin. Taustakysymyksen numero 15 vastausvaihtoehtojen mukaisten ryhmien ja motivaatiosummamuuttujien yhteyden analysoinnissa käytettiin Kruskal-Wallis H-testiä. Alikersanttien ja upseerikokelaisten vertailussa käytettiin ristiin taulukointia yhdistettynä χ^2 -testiin. Tutkimuskysymyksien 1 ja 2 vastausten analysointiin käytettiin verrannollisten parien T-testiä, riippumattomien parien T-testiä sekä Kruskal-Wallis H-testiä. Tutkimuskysymykseen 1.1 käytettiin aineiston jakamista ja verrannollisten parien T-testiä, riippumattomien parien T-testiä sekä tunnuslukuja. Tutkimuskysymysten 1 ja 1.1 osalta minäpystyvyyksisityksiä selvitettiin kuudella (6) summamuuttujalla, jotka olivat:

- Yleinen minäpystyvyys,
- Ammattitaito ihmisten johtamisessa
- Motivoiva johtaminen
- Vuorovaikutus,
- Ammattitaito asioiden johtamisessa ja
- Luottamuksen rakentaminen.

Tutkimuskysymysten 2 ja 2.2 osalta motivaatiota tutkittiin neljällä (4) summamuuttujalla, jotka olivat: sisäinen motivaatio, strateginen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja motivaation puute. Tutkimuskysymykseen 2.1 vastaamiseen käytettiin aineiston jakamista ja verrannollisten parien T-testiä.

Tutkimuskysymykseen 3 vastaamiseen käytettiin korrelaatioanalyysiä, klusterianalyysiä, ristiin taulukointia, aineiston jakamista ja Kruskal-Wallis H-testiä. Korrelaatioanalyysiin otettiin kaikki jo edellä mainitut kuusi (6) minäpystyvyyssummamuuttujaa ja neljä (4) motivaatiosummamuuttujaa. Varusmiesjohtajien motivaation perusteella vastaajista muodostettiin klusteroimalla kolme (3) ryhmää. Motivaatioryhmiksi muodostuivat: *Heikosti motivoituneet*, *Strategisesti motivoituneet* ja *Sisäisesti motivoituneet*. Motivaatioryhmien vertailuun otettiin

myös kaikki kuusi (6) minäpystyvyyssummamuuttujaa. Kokemusta saadusta palautteesta analysoitiin käyttämällä aineiston jakamista, verrannollisten parien T-testiä, riippumattomien parien T-testiä, Kruskal-Wallis H-testiä sekä korrelaatioanalyysia. Liitteessä 3 on esitetty tarkemmin, miten edellä esitettyjä analyysimenetelmiä käytettiin vertailtaessa eri ryhmiä tai muuttujia.

7 TULOKSET

7.1 Vastaajien taustatiedot

Taulukko 5

Varusmiesjohtajien määrät eri vastausluokissa

<i>Väittämä</i>	<i>Kyllä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>En</i>
11. Halusin varusmiespalvelukseen Karjalan prikaatiin.	70	13	17
12. Halusin varusmiespalvelukseen jääkärikomppaniaan.	85	10	5
13. Halusin johtajakoulutukseen.	86	5	9
14. Halusin Reserviupseerikouluun.	45	16	39
15. Pääsin haluamaani koulutukseen.	72	7	21

Huom. N= 100, N= %

Taulukosta 5 ilmenee, että varusmiesjohtajista reilun enemmistön halukkuus oli kohdannut palveluspaikan ja koulutusvalinnan suhteen. Johtajakoulutukseen halukkaita varusmiesjohtajia oli lähes yhdeksän kymmenestä. On kuitenkin huomioitava, että lähes joka kymmenes ei ollut halukas johtajakoulutukseen.

Taulukko 6

Varusmiesjohtajien vastaukset sotilasarvoittain

	<i>Sotilasarvo</i>	<i>KYLLÄ</i>	<i>EN OSAA SANOA</i>	<i>EN</i>
<i>Muuttuja</i>	<i>(N)</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>N</i>
11. Halusin varusmiespalvelukseen Karjalan prikaatiin.	ALIK (60)	39	13	8
	KOK (40)	31	0	9
12. Halusin varusmiespalvelukseen jääkärikomppaniaan.	ALIK (60)	49	8	3
	KOK (40)	36	2	2
13. Halusin johtajakoulutukseen.	ALIK (60)	49	4	7
	KOK (40)	37	1	2
14. Halusin Reserviupseerikouluun.	ALIK (60)	9	13	38
	KOK (40)	36	3	1
15. Pääsin haluamaani koulutukseen.	ALIK (60)	40	5	15
	KOK (40)	32	2	6

Reilu enemmistö sekä alikersanteista että upseerikokelaista oli päässyt haluamaansa palveluspaikkaan (Taulukko 6). Upseerikokelailla halukkuudet olivat kohdanneet useammin suhteessa alikersanttien halukkuuksiin. Lähes kaikki upseerikokelaista halusivat Reserviupseerikouluun, kun taas alikersanteista vastaava luku oli alle viidennes. Tyytymättömiä alikersantteja oli jopa neljännes, joiden halukkuus ei ollut kohdannut koulutusvalinnan suhteen.

7.2 Varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitysten muutokset johtajakauden aikana

Taulukko 7

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitykset johtajakauden alussa ja lopussa

<i>Muuttuja (N)</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>		
Yleinen minäpystyvyys (84)	5,36 (0,66)	5,51 (0,78)	-1,63(83)	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa (85)	5,21 (0,57)	5,44 (0,62)	-4,05(84)	.000
Motivoiva johtaminen (85)	5,47 (0,65)	5,47 (0,75)	0,06(84)	n.s.
Vuorovaikutus (85)	5,40 (0,63)	5,47 (0,66)	-1,25(84)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa (82)	5,24 (0,55)	5,52 (0,60)	-4,85(81)	.000
Luottamuksen rakentaminen (85)	5,76 (0,69)	5,57 (0,79)	2,58(84)	.012

Huom. Asteikko 1 – 7

$p \leq .001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

$p \leq .050$ = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Vertailtaessa kaikkien varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitysten keskiarvoja, tulokset olivat kohtuullisen vahvoja sekä johtajakauden alussa että lopussa (Taulukko 7). Varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitykset olivat keskimäärin heikentyneet *luottamuksen rakentamisen* osalta ja vahvistuneet *asioiden johtamisen* sekä *ihmisten johtamisen ammattitaitojen* osalta. Heidän minäpystyvyyskäsitykset eivät eronneet *yleisen minäpystyvyyden* osalta. Tutkimuksella havaittiin, että myöskään ennen varusmiespalvelusta suoritettulla koulutuksella (lukio tai ammattikoulu) ei ollut yhteyttä varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsityksiin.

Taulukko 8

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyssäitykset sotilasarvojen välillä johtajakauden alussa

	<i>Alikersantit</i>	<i>Upseerikokelaat</i>		
	<i>N= 40</i>	<i>N= 60</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
Yleinen minäpystyvyys	5,33 (0,55)	5,50 (0,78)	-1,16(62,13)	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	5,11 (0,56)	5,47 (0,53)	-3,27(87,31)	.002
Motivoiva johtaminen	5,40 (0,58)	5,60 (0,57)	-1,46(70,00)	n.s.
Vuorovaikutus	5,16 (0,66)	5,56 (0,57)	-1,70(91,58)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa	5,16 (0,52)	5,45 (0,59)	-2,56(74,36)	.012
Luottamuksen rakentaminen	5,71 (0,64)	5,89 (0,71)	-1,25(77,59)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Tulokset osoittivat, että upseerikokelaiden minäpystyvyyssäitykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi alikersanttien käsityksistä niin, että upseerikokelaiden minäpystyvyyssäitykset olivat alikersantteja keskimäärin vahvemmat *ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen ammattitaidoissa* (Taulukko 8). Taulukosta 9 ilmenee sotilasarvoryhmien vertailu johtajakauden lopussa.

Taulukko 9

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyssäitykset sotilasarvojen välillä johtajakauden lopussa

	<i>ALIK (N=51)</i>	<i>KERS (N=11)</i>	<i>KOK (N=38)</i>		
	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>χ² (df)</i>	<i>p</i>
Yleinen minäpystyvyys	5,43 (0,54)	5,27 (1,37)	5,69 (0,68)	4,47(2)	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	5,23 (0,49)	5,90 (0,42)	5,53 (0,69)	15,47(2)	.000
Motivoiva johtaminen	5,45 (0,62)	5,96 (0,49)	5,37 (0,84)	6,17(2)	.046
Vuorovaikutus	5,34 (0,50)	5,71 (0,57)	5,50 (0,78)	5,29(2)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa	5,46 (0,52)	5,79 (0,38)	5,53 (0,66)	3,81(2)	n.s.
Luottamuksen rakentaminen	5,52 (0,74)	5,77 (0,54)	5,51 (0,92)	0,81(2)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Johtajakauden lopussa sotilasarvoina olivat alikersantti, kersantti ja upseerikokelas. Tulosten mukaan keskiarvot eri sotilasarvoryhmissä olivat varsin korkeita (Taulukko 9). Kersanttien minäpystyvyys näytti olleen muita ryhmiä vahvempi. Upseerikokelaiden ja alikersanttien keskiarvot olivat lähentyneet toisiaan johtajakauden alun mittaukseen verrattuna. Johtajakauden lopussa kersanttien minäpystyvyyskäsitykset olivat vahvimmat *ihmisten johtamisen ammattitaidon* ja *motivoivan johtamisen* osalta. Alikersanttien minäpystyvyyskäsitykset olivat ryhmävertailussa heikoimmat ihmisten johtamisen ammattitaidossa, mutta vastaavasti motivoivan johtamisen osalta käsitykset olivat upseerikokelaita vahvempia.

Taulukko 10

Alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyskäsitysten muutokset johtajakauden aikana

<i>Alikersantit ja kersantit (N)</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
Yleinen minäpystyvyys (49)	5,30 (0,55)	5,38 (0,81)	-0,59(48)	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa (49)	5,05 (0,56)	5,37 (0,55)	-3,96(48)	.000
Motivoiva johtaminen (49)	5,41 (0,56)	5,53 (0,66)	-1,15(48)	n.s.
Vuorovaikutus (49)	5,31 (0,65)	5,45 (0,55)	-1,84(48)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa (47)	5,13 (0,53)	5,52 (0,53)	-5,14(46)	.000
Luottamuksen rakentaminen (49)	5,71 (0,67)	5,60 (0,67)	1,25(48)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7

p ≤ .001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 11

Upseerikokelaiden minäpystyvyyskäsitysten muutokset johtajakauden aikana

<i>Upseerikokelaat (N)</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
Yleinen minäpystyvyys (35)	5,44 (0,79)	5,69 (0,70)	-2,14(34)	.040
Ammattitaito ihmisten johtamisessa (36)	5,41 (0,52)	5,55 (0,71)	-1,56(35)	n.s.
Motivoiva johtaminen (36)	5,56 (0,76)	5,39 (0,86)	1,30(35)	n.s.
Vuorovaikutus (36)	5,52 (0,59)	5,50 (0,80)	0,36(35)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa (35)	5,38 (0,56)	5,51 (0,68)	-1,58(34)	n.s.
Luottamuksen rakentaminen (36)	5,82 (0,71)	5,53 (0,95)	2,44(35)	.020

Huom. Asteikko 1 – 7

p ≤ .001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p ≤ .050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukosta 10 ilmenee, että alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyksiasitykset olivat vahvistuneet *ihmisten ja asioiden johtamisen ammattitaidoissa*. Vastaavasti upseerikokelaiden minäpystyvyyksiasitykset olivat vahvistuneet vain *yleisen minäpystyvyyden* osalta (Taulukko 11). Sen sijaan upseerikokelaiden minäpystyvyyksiasitykset olivat heikentyneet *luottamuksen rakentamisen* osalta.

7.3 Varusmiesjohtajien minäpystyvyyksiasitykset johtamisen taidoissa

Taulukosta 12 ilmenee kaikkien varusmiesjohtajien vertailun vahvimmat ja heikoimmat minäpystyvyyksiasitykset johtamisen taidoissa johtajakauden alun ja lopun mittauksessa.

Taulukko 12

Vahvimmat ja heikoimmat minäpystyvyyksiasitykset johtamisen taidoissa johtajakauden aikana

<i>Vahvimmat alussa (Ka)</i>	<i>Vahvimmat lopussa (Ka)</i>
43. Henkinen kestävyys (6,10)	43. Henkinen kestävyys (6,03)
42. Oikeudenmukaisuus (5,97)	36. Tehtävän täyttäminen (5,82)
38. Alaisena toimiminen (5,89)	42. Oikeudenmukaisuus (5,78)
<i>Heikoimmat alussa (Ka)</i>	<i>Heikoimmat lopussa (Ka)</i>
25. Kirjallinen viestintä (4,85)	25. Kirjallinen viestintä (5,04)
28. Suunnittelu (4,91)	28. Suunnittelu (5,05)
35. Taistelutekninen osaaminen (5,03)	31. Valvonta (5,15)

Huom. Asteikko 1–7.

Tulosten mukaan varusmiesjohtajat kokivat minäpystyvyytensä vahvimmaksikin *henkisen kestävyuden* sekä *oikeudenmukaisuuden* osalta sekä johtajakauden alussa että lopussa. Minäpystyvyyksikin *kirjallisen viestinnän* ja *suunnittelun* osalta koettiin heikoimmiksi taidoiksi. Positiivisena havaintona huomataan, että minäpystyvyyksikin *taisteluteknisessä osaamisessa* ei enää ollut heikoimpien joukossa johtajakauden lopulla.

Taulukko 13

Minäpystyvyyskäsitysten muutos johtamisen taidoissa johtajakauden aikana

<i>Johtamisen taito</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
25. Kirjallinen viestintä	4,81 (0,92)	5,04 (0,83)	-2,35(84)	.021
28. Suunnittelu	4,85 (0,95)	5,09 (1,09)	-2,11(48)	.038
29. Toimeenpanokyky	5,21 (0,80)	5,48 (0,91)	-3,03(84)	.003
32. Ongelmanratkaisukyky	5,35 (0,83)	5,54 (0,77)	-2,15(83)	.035
33. Tilanteen arviointi	5,27 (0,84)	5,56 (0,83)	-3,10(83)	.003
35. Taistelutekninen osaaminen	4,99 (1,06)	5,61 (0,79)	-5,23(83)	.000
36. Tehtävän täyttäminen	5,52 (0,75)	5,82 (0,66)	-3,81(84)	.000
38. Alaisena toimiminen	5,88 (1,04)	5,58 (1,20)	2,46(84)	.016
40. Fyysinen kestävyys	5,20 (1,01)	5,47 (0,92)	-2,84(84)	.006

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukossa on esitetty vain tilastollisesti merkitsevät tulokset.

Minäpystyvyyskäsitykset johtamisen taidoissa muuttuivat johtajakauden aikana Taulukon 13 mukaisesti. Varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsitykset johtamisen taidoissa olivat heikentyneet vain *alaisena toimimisessa*. Sen sijaan minäpystyvyyskäsityksien vahvistumista oli tapahtunut seuraavien taitojen osalta: *kirjallisessa viestinnässä, suunnittelussa, toimeenpanokyvyssä, ongelmanratkaisukyvyssä, tilanteen arvioinnissa, taisteluteknisessä osaamisessa, tehtävän täyttämisessä ja fyysisessä kestävydessä*. Muiden taitojen⁵ kohdalla ei ollut tapahtunut tilastollisesti merkitseviä muutoksia.

⁵ suullinen viestintä, esiintyminen, oma-aloitteisuus, delegointitaidot, valvonta, päättäväisyys, esimerkiksi johtaminen, herkkyyks/ kyky kohdata ihminen, sosiaaliset taidot, oikeudenmukaisuus ja henkinen kestävyys

Taulukko 14

Minäpystyvyyksäesitykset johtamisen taidoissa sotilasarvojen välillä johtajakauden alussa

	<i>Alikersantit</i>	<i>Upseerikokelaat</i>		
	<i>N= 60</i>	<i>N= 40</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
29. Toimeenpanokyky	5,10 (0,84)	5,50 (0,68)	-2,62(94,17)	.010
32. Ongelmanratkaisukyky	5,22 (0,78)	5,60 (0,79)	-2,41(84,12)	.018
35. Taistelutekninen osaaminen	4,80 (1,01)	5,38 (1,00)	-2,80(84,36)	.006
40. Fyysinen kestävyys	4,88 (1,08)	5,58 (0,87)	-3,53(94,09)	.001

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukossa on esitetty vain tilastollisesti merkitsevät tulokset.

Keskiarvojen erot sotilasarvoryhmien välillä osoittivat, että johtajakauden alussa upseerikokelaisten minäpystyvyyksäesitykset olivat vahvempia *toimeenpanokyvyn*, *ongelmanratkaisukykyyn*, *taisteluteknisen osaamisen* ja *fyysisen kestävyys* osalta (Taulukko 14). Johtajakauden lopussa alikersanttien, kersanttien ja upseerikokelaisten minäpystyvyyksäesitykset eivät enää eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 15

Alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyksäesitykset johtamisen taidoissa johtajakauden aikana

<i>Alikersantit ja kersantit (N)</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
26. Esiintyminen (49)	4,90 (1,23)	5,22 (1,05)	-2,10(48)	.041
28. Suunnittelu (49)	4,78 (0,92)	5,14 (1,12)	-2,39(48)	.021
29. Toimeenpanokyky (49)	5,02 (0,83)	5,41 (0,79)	-3,24(48)	.002
30. Delegointitaidot (49)	5,20 (0,79)	5,49 (0,79)	-2,38(48)	.022
32. Ongelmanratkaisukyky (48)	5,15 (0,80)	5,54 (0,77)	-3,35(47)	.002
33. Tilanteen arvio (49)	5,20 (0,84)	5,55 (0,89)	-2,76(48)	.008
35. Taistelutekninen osaaminen (48)	4,75 (1,04)	5,54 (0,80)	-5,12(47)	.000
36. Tehtävän täyttäminen (49)	5,43 (0,71)	5,88 (0,56)	-4,43(48)	.000
40. Fyysinen kestävyys (49)	4,96 (1,04)	5,39 (0,91)	-3,37(48)	.001

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukossa on esitetty vain tilastollisesti merkitsevät tulokset.

Taulukosta 15 nähdään tulokset, joiden osalta alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyskäsitykset olivat muuttuneet johtajakauden aikana. Johtamisen taidoista 9/20 olivat vahvistuneet vähintään tilastollisesti merkitsevästi. Millään osa-alueella ei ollut tullut heikentymistä. Vahvistuneet olivat: *esiintyminen, suunnittelu, delegointitaidot, toimeenpanokyky, ongelmanratkaisukyky, tilanteenarviointi, taisteluteknisen osaaminen, tehtävän täyttäminen* sekä *fyysisen kestävyys*. Upseerikokelaiden tulokset on esitetty Taulukossa 16.

Taulukko 16

Upseerikokelaiden minäpystyvyyskäsitykset johtamisen taidoissa johtajakauden aikana

<i>Upseerikokelaat (N)</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
25. Kirjallinen viestintä (36)	4,86 (1,07)	5,22 (1,20)	-2,26(35)	.030
35. Taistelutekninen osaaminen (36)	5,31 (1,01)	5,69 (0,79)	-2,17(35)	.037
42. Oikeudenmukaisuus (36)	6,08 (0,73)	5,81 (0,98)	2,14(35)	.039

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Upseerikokelaiden minäpystyvyyskäsitykset johtamisen taidoissa olivat muuttuneet siten, että vahvistumista oli tapahtunut *kirjallisessa viestinnässä* sekä *taisteluteknisessä osaamisessa* (Taulukko 16). Heikentymistä oli tapahtunut *oikeudenmukaisuuden* osalta. Vahvistumista oli siis tapahtunut vain 2/20 ja heikentymistä 1/20 johtamisen taidoissa.

7.4 Varusmiesjohtajien motivaation muutokset johtajakauden aikana

Taulukko 17

Varusmiesjohtajien motivaatio johtajakauden alussa ja lopussa

	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja (N)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>t (df)</i>	<i>p</i>
Sisäinen motivaatio (85)	5,01 (1,04)	5,03 (1,10)	-0,16(84)	n.s.
Strateginen motivaatio (85)	5,97 (1,05)	5,75 (1,13)	2,76(84)	.007
Ulkoinen motivaatio (85)	3,38 (1,31)	3,47 (1,07)	-0,85(84)	n.s.
Motivaation puute (84)	1,79 (0,93)	1,90 (1,22)	-1,13(83)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Keskiarvojen erot johtajakauden alussa ja lopussa (Taulukko 17) osoittavat, että varusmiesjohtajien motivaation muutokset olivat varsin vähäisiä kaikkien vastaajien vertailussa. Ainoastaan varusmiesjohtajien *strateginen motivaatio* oli laskenut tilastollisesti merkitsevästi. Seuraavaksi tarkastettiin taustakysymyksistä, oliko kysymyksellä numero 15: ”Pääsin haluamaani koulutukseen” yhteyttä motivaatioon johtajakauden alussa. Tulos on esitetty Taulukossa 18.

Taulukko 18

Koulutusvalinnan ja halukkuuden yhteys motivaatioon johtajakauden alussa

15. Pääsin haluamaani koulutukseen	KYLLÄ N=72	EN N=7	OSAA N=21		
Muuttuja	Ka (Kh)	Ka (Kh)	Ka (Kh)	χ^2 (df)	p
Sisäinen motivaatio	5,19 (0,98)	4,49 (0,93)	4,48 (1,23)	6,87(2)	.032
Strateginen motivaatio	6,20 (0,84)	5,39 (1,01)	5,11 (1,48)	15,49(2)	.000
Ulkoinen motivaatio	3,41 (1,34)	2,71 (1,30)	3,64 (1,10)	2,82(2)	n.s.
Motivaation puute	1,64 (0,85)	1,61 (0,73)	2,21 (1,25)	5,01(2)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7.

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 19

Varusmiesjohtajien motivaatio sotilasarvoittain johtajakauden alussa

	Alikersantit N= 60	Upseerikokelaat N= 40		
Muuttuja	Ka (Kh)	Ka (Kh)	t (df)	p
Sisäinen motivaatio	4,75 (0,97)	5,36 (1,13)	-2,80(74,77)	.007
Strateginen motivaatio	5,66 (1,09)	6,30 (1,03)	-2,99(87,01)	.004
Ulkoinen motivaatio	3,50 (1,29)	3,28 (1,30)	0,83(83,39)	n.s.
Motivaation puute	1,95 (0,99)	1,48 (0,85)	2,51(91,68)	.014

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukosta 18 ilmenee, että varusmiesjohtajilla, jotka kokivat päässeensä haluamaansa koulutukseen, oli muita ryhmiä vahvempi *sisäinen motivaatio* ja *strateginen motivaatio*. Heikoin motivaatio oli niillä, joiden halukkuus ei ollut kohdannut. *Ulkoisessa motivaatiossa* ja *motivaation puutteessa* ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Myöskään motivaatiolla ja ennen varusmiespalvelusta suoritettulla koulutuksella ei ollut yhteyttä keskenään. Sen sijaan sotilas-arvo näytti tulosten mukaan olevan yhteydessä motivaatioon johtajakauden alussa (Taulukko 19). Tulokset osoittivat motivaation eronneen alikersanttien ja upseerikokelaiden välillä niin, että upseerikokelaiden motivaatio oli alikersanttien motivaatiota vahvempi *sisäisen motivaation* ja *strategisen motivaation* osalta. *Motivaation puutetta* ilmeni vähemmän upseerikokelaiden joukossa. *Ulkoisen motivaation* osalta ryhmät eivät eronneet toisistaan.

Taulukko 20

Varusmiesjohtajien motivaatio sotilasarvoittain johtajakauden lopussa

	ALIK	KERS	KOK		
	N= 51	N= 11	N= 38		
Muuttuja	Ka (Kh)	Ka (Kh)	Ka (Kh)	χ^2 (df)	p
Sisäinen motivaatio	4,72 (0,96)	5,44 (0,56)	5,13 (1,28)	7,03(2)	.030
Strateginen motivaatio	5,55 (1,07)	6,00 (0,50)	5,86 (1,26)	4,15(2)	n.s.
Ulkoinen motivaatio	3,47 (1,19)	3,23 (0,76)	3,44 (1,08)	0,64(2)	n.s.
Motivaation puute	2,26 (1,23)	1,14 (0,23)	1,78 (1,24)	17,12(2)	.000

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 21

Upseerikokelaiden motivaation muutokset johtajakauden aikana

Upseerikokelaat (N)	Alkumittaus	Loppumittaus		
Muuttuja	Ka (Kh)	Ka (Kh)	t (df)	p
Sisäinen motivaatio (36)	5,31 (1,14)	5,19 (1,29)	0,75(35)	n.s.
Strateginen motivaatio (36)	6,28 (1,05)	5,88 (1,29)	2,63(35)	.013
Ulkoinen motivaatio (36)	3,26 (1,37)	3,44 (1,10)	-1,13(35)	n.s.
Motivaation puute (36)	1,52 (0,89)	1,77 (1,26)	-1,92(35)	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Johtajakauden lopussa kersanttien joukossa oli vähiten *motivaation puutetta* (Taulukko 20). Eniten motivaation puutetta esiintyi edelleen alikersanttien joukossa. Myös *sisäinen motivaatio* oli kersanteilla vahvin, toiseksi vahvin upseerikokelailla ja heikoin alikersanteilla. *Strategisessa motivaatiossa* ja *ulkoisessa motivaatiossa* ei eroja ollut johtajakauden lopussa. Johtajakauden aikana ei motivaatiomuutoksia tapahtunut alikersanttien ja kersanttien ryhmässä, kun taas upseerikokelaiden ryhmässä *strateginen motivaatio* oli laskenut (Taulukko 21). Lisäksi upseerikokelaiden motivaation keskiarvot olivat edelleen alikersantteja ja kersantteja korkeampia.

7.5 Motivaation yhteys minäpystyvyyksiksiin johtajakauden aikana

Taulukko 22

Motivaation yhteys minäpystyvyyteen johtajakauden alussa

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Yleinen minäpystyvyys	-									
2. Ammattitaito ihmisten johtamisessa	,54**	-								
3. Motivoiva johtaminen	,35**	,63**	-							
4. Vuorovaikutus	,39**	,70**	,56**	-						
5. Ammattitaito asioiden johtamisessa	,57**	,75**	,63**	,62**	-					
6. Luottamuksen rakentaminen	,25*	,39**	,66**	,35**	,50**	-				
7. Sisäinen motivaatio	,37**	,53**	,59**	,44**	,46**	,40**	-			
8. Strateginen motivaatio	,29**	,42**	,50**	,27**	,31**	,37**	,75**	-		
9. Ulkoinen motivaatio	n.s.	n.s.	,22*	,21*	n.s.	n.s.	,30**	n.s.	-	
10. Motivaation puute	-,32**	-,47**	-,38**	-,34**	-,33**	-,39**	-,58**	-,70**	n.s.	-

Huom. * $p \leq .050$ = Tulos on tilastollisesti merkitsevä. ** $p \leq .001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.
n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 23

Motivaation yhteys minäpystyvyyteen johtajakauden lopussa

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Yleinen minäpystyvyys	-									
2. Ammattitaito ihmisten johtamisessa	,48**	-								
3. Motivoiva johtaminen	,29**	,66**	-							
4. Vuorovaikutus	,31**	,64**	,63**	-						
5. Ammattitaito asioiden johtamisessa	,50**	,70**	,58**	,56**	-					
6. Luottamuksen rakentaminen	,31*	,50**	,62**	,41**	,58**	-				
7. Sisäinen motivaatio	,30**	,59**	,47**	,52**	,52**	,48**	-			
8. Strateginen motivaatio	,28**	,45**	,41**	,34**	,53**	,56**	,73**	-		
9. Ulkoinen motivaatio	n.s.	n.s.	n.s.	,20*	n.s.	n.s.	,25*	n.s.	-	
10. Motivaation puute	-,21**	-,37**	-,22**	n.s.	-,36**	-,39**	-,57**	-,78**	n.s.	-

Huom. * $p \leq 0.050$ = Tulos on tilastollisesti merkitsevä. ** $p \leq 0.001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.
n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Kuten Taulukoista 22 ja 23 ilmenee, motivaatiolla oli vahva yhteys minäpystyvyyden kanssa. Sekä johtajakauden alussa että lopussa *sisäisellä motivaatiolla* ja *strategisella motivaatiolla* oli tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen yhteys kaikkien minäpystyvyyttä mittaavien muuttujien kanssa. *Motivaation puutteella* oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta negatiivinen yhteys kaikkien minäpystyvyyden muuttujien kanssa johtajakauden alussa. Johtajakauden lopussa yhteys oli kaikkien muiden muuttujien paitsi *vuorovaikutuksen kanssa*. *Ulkoisella motivaatiolla* oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys johtajakauden alussa vain *motivoivan johtamisen* ja *vuorovaikutuksen* kanssa. Johtajakauden lopussa positiivinen yhteys oli vain vuorovaikutuksen kanssa. Positiivinen yhteys tarkoittaa sitä, että sisäisen ja strategisen motivaation vahvistuessa myös minäpystyvyys vahvistuu, ja päinvastoin. Vastaavasti negatiivinen yhteys tarkoittaa sitä, että motivaation puutteen lisääntyessä minäpystyvyys heikenee, ja taas minäpystyvyyden vahvistuessa myös motivaation puute vähenee.

Vastaajien keskuudesta oli motivaation suhteen löydettävissä kolme toisistaan erilaista ryhmää (Taulukko 24). *Heikosti motivoituneiden* ryhmässä korostuivat muita ryhmiä heikommalla keskiarvolla sisäisen, ulkoisen ja strategisen motivaation osalta sekä vahvin keskiarvo motivaation puutteen osalta. Toisessa ryhmässä painottuivat strateginen ja sisäinen motivaatio, joten tämä ryhmä nimettiin *Strategisesti motivoituneiksi*. Kolmas ryhmä nimettiin *Sisäisesti motivoituneiksi*, sillä ryhmän ulkoinen motivaatio oli keskiarvoltaan muita ryhmiä heikompi, strategisen ja sisäisen motivaation ollessa kohtuullisen korkeita.

Taulukko 24

Klusterianalyysin avulla muodostetut motivaatioryhmät

<i>Klusteri</i>	<i>1. Heikosti motivoituneet</i>	<i>2. Strategisesti motivoituneet</i>	<i>3. Sisäisesti motivoituneet</i>
<i>Muuttuja</i>	<i>N= 12</i>	<i>N= 43</i>	<i>N= 45</i>
Sisäinen motivaatio	3,40	5,73	4,71
Strateginen motivaatio	3,79	6,53	5,89
Ulkoinen motivaatio	3,40	4,38	2,48
Motivaation puute	3,63	1,40	1,61

Huom. Asteikko 1 – 7. N= 100

Taulukko 25

Alikersantit ja upseerikokelaat eri motivaatioryhmissä

<i>Sotilasarvot</i>	<i>1. Heikosti motivoituneet N (%)</i>	<i>2. Strategisesti motivoituneet N (%)</i>	<i>3. Sisäisesti motivoituneet N (%)</i>	<i>YHT.</i>
Alikersantti	9 (15)	23 (38,3)	28 (46,7)	60
Upseerikokelas	3 (7,5)	20 (50)	17 (42,5)	40

Jaettuaan vastaajat motivaation mukaan kolmeen ryhmään (Taulukko 25), vastaajista selvä vähemmistö oli *Heikosti motivoituneita*. *Strategisesti motivoituneiden* (43 %) ja *Sisäisesti motivoituneiden* (45 %) ryhmiin vastaajat jakautuivat lähes tasaisesti. Alikersanttien joukossa oli selkeästi enemmän heikosti motivoituneita suhteessa upseerikokelaisiin. Upseerikokelaista puolet kuuluivat *Strategisesti motivoituneiden* ryhmään, kun taas alikersanteista enemmistö kuului *Sisäisesti motivoituneiden* ryhmään.

Taulukko 26

Minäpystyvyyskäsitykset eri motivaatioryhmissä johtajakauden lopussa

	<i>1. Heikosti motivoituneet N=10 Ka (Kh)</i>	<i>2. Strategisesti motivoituneet N=37 Ka (Kh)</i>	<i>3. Sisäisesti motivoituneet N=38 Ka (Kh)</i>	χ^2 (df)	<i>p</i>
<i>Muuttuja</i>					
Yleinen minäpystyvyys	5,31 (0,64)	5,61 (0,96)	5,47 (0,58)	4,11 (2)	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	4,99 (0,39)	5,56 (0,62)	5,46 (0,63)	8,05 (2)	.018
Motivoiva johtaminen	5,32 (0,73)	5,62 (0,72)	5,36 (0,77)	1,49 (2)	n.s.
Vuorovaikutus	5,48 (0,41)	5,64 (0,62)	5,30 (0,72)	2,82 (2)	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa	5,11 (0,64)	5,71 (0,52)	5,45 (0,59)	6,74 (2)	.034
Luottamuksen rakentaminen	4,90 (0,86)	5,72 (0,68)	5,59 (0,81)	6,91 (2)	.032

Huom. Asteikko 1 – 7.

p≤.001 = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

p≤.050 = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Motivaatioryhmät erosivat minäpystyvyyskäsitysten osalta niin, että *Strategisesti motivoituneiden* ryhmän minäpystyvyyskäsitykset olivat vahvimmat *ihmisten johtamisen ja asioiden*

johtamisen ammattitaidossa sekä luottamuksen rakentamisessa (Taulukko 26). Heikoimmat minäpystyvyyskäsitteet olivat *Heikosti motivoituneiden* ryhmässä.

Taulukko 27

Minäpystyvyyskäsitteiden muutokset Sisäisesti motivoituneiden ryhmässä johtajakauden aikana

<i>Sisäisesti motivoituneet N= 38</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>		
<i>Muuttuja</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Ka (Kh)</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Yleinen minäpystyvyys	5,30 (0,74)	5,47 (0,58)	-1,84	n.s.
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	5,15 (0,57)	5,46 (0,63)	-3,64	.000
Motivoiva johtaminen	5,40 (0,66)	5,36 (0,77)	-0,11	n.s.
Vuorovaikutus	5,35 (0,71)	5,30 (0,72)	-0,16	n.s.
Ammattitaito asioiden johtamisessa	5,17 (0,59)	5,45 (0,59)	-3,48	.001
Luottamuksen rakentaminen	5,77 (0,60)	5,59 (0,81)	-1,04	n.s.

Huom. Asteikko 1 – 7.

$p \leq .001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Tulosten mukaan minäpystyvyyskäsitteissä ei ollut tapahtunut muutoksia *Heikosti motivoituneiden* ryhmässä. *Strategisesti motivoituneiden* ryhmässä minäpystyvyyskäsitteet olivat vahvistuneet vain *asioiden johtamisen ammattitaidossa* ($Ka_{alussa} = 5,39$; $Kh = 0,47$; $Ka_{lopussa} = 5,70$; $Kh = 0,52$; $Z = -3,59$; $p = .000$). Taulukosta 27 ilmenee, että *Sisäisesti motivoituneiden* ryhmässä minäpystyvyyskäsitteet olivat vahvistuneet *ihmisten ja asioiden johtamisen ammattitaidoissa*.

7.6 Varusmiesjohtajien kokemuksia saadusta palautteesta

Taulukko 28

Yhteys kokemuksen saadusta palautteesta ja motivaation välillä johtajakauden alussa ja lopussa

<i>Kokemus saadusta palautteesta</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>
Sisäinen motivaatio	,20*	,35**
Strateginen motivaatio	,23*	,21*
Ulkoinen motivaatio	n.s.	n.s.
Motivaation puute	-,30**	n.s.

Huom. * $p \leq .050$ = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

** $p \leq .001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Kuten Taulukosta 28 ilmenee, *kokemuksella saadusta palautteesta* oli tilastollisesti vähintään merkitsevä positiivinen yhteys *sisäisen motivaation* ja *strategisen motivaation* kanssa sekä johtajakauden alussa että lopussa. Johtajakauden alussa *kokemuksella saadusta palautteesta* oli tilastollisesti erittäin merkitsevä negatiivinen yhteys *motivaation puutteen* kanssa. Kuitenkaan yhteyttä ei ollut enää johtajakauden lopussa. Tulos tarkoittaa sitä, että henkilöt, jotka olivat kokeneet saaneensa riittävästi hyvää ja rakentavaa palautetta, olivat sisäisesti ja strategisesti motivoituneempia. Vastaavasti motivaation puutetta esiintyi enemmän niillä varusmiesjohtajilla, jotka eivät olleet kokeneet saaneensa riittävästi hyvää ja rakentavaa palautetta.

Vertailtaessa kokemusta saadusta palautteesta kaikkien vastaajien osalta johtajakauden alun ja lopun välillä, eivät erot olleet edes tilastollisesti merkitsevä. Vertailtaessa sotilasarvojen mukaisia ryhmiä palautteen suhteen, havaittiin, että ennen johtajakauden alkua upseerikokelaat ($Ka= 5,73$; $Kh= 0,87$; $t= -3,70$; $df= 98$; $p=.000$) olivat kokeneet palautteen alikersantteja ($Ka= 4,93$; $Kh= 1,16$) positiivisemmaksi. Johtajakauden lopussa kersantit ($Ka= 5,76$; $Kh= 0,67$; $\chi^2 = 11,42$; $df= 2$; $p=.003$) kokivat saaneensa palautteen positiivisimpana verrattuna alikersantteihin ($Ka= 4,67$; $Kh= 1,17$) ja upseerikokelaisiin ($Ka= 5,18$; $Kh= 1,17$). Toiseksi positiivisemmaksi palautteen olivat kokeneet upseerikokelaat ja kehoimmaksi edelleen alikersantit.

Miten kokemus saadusta palautteesta muuttui johtajakauden aikana sotilasarvoryhmien sisällä? Alikersanttien ja kersanttien ryhmässä ei tapahtunut tilastollisesti merkitseviä eroja. Toisin sanoen alikersantit ja kersantit kokivat johtajakaudella saamansa palautteen vastaavaksi verrattuna palautteeseen, mitä he olivat saaneet myös aliupseerikoulussa. Vastaavasti upseerikokelaat kokivat saaneensa heikompaan palautetta johtajakaudella verrattuna siihen, mitä he olivat saaneet ennen johtajakautta aliupseerikoulussa ja reserviupseerikoulussa. Upseerikokelaisten tulos oli laskenut keskiarvosta $5,73 \rightarrow 5,19$ ($Kh\ 0,89 \rightarrow 1,20$; $t= 2,480$; $df=35$; $p=.018$).

Taulukko 29

Yhteys kokemuksen saadusta palautteesta ja minäpystyvyyden välillä johtajakauden alussa ja lopussa

<i>Kokemus saadusta palautteesta</i>	<i>Alkumittaus</i>	<i>Loppumittaus</i>
Yleinen minäpystyvyys	,25*	,20*
Ammattitaito ihmisten johtamisessa	,25*	,47*
Motivoiva johtaminen	n.s.	,35*
Ammattitaito asioiden johtamisessa	,21*	,24*
Vuorovaikutus (36)	n.s.	,30**
Luottamuksen rakentaminen	,22*	,31**

Huom. * $p \leq .050$ = Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

** $p \leq .001$ = Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

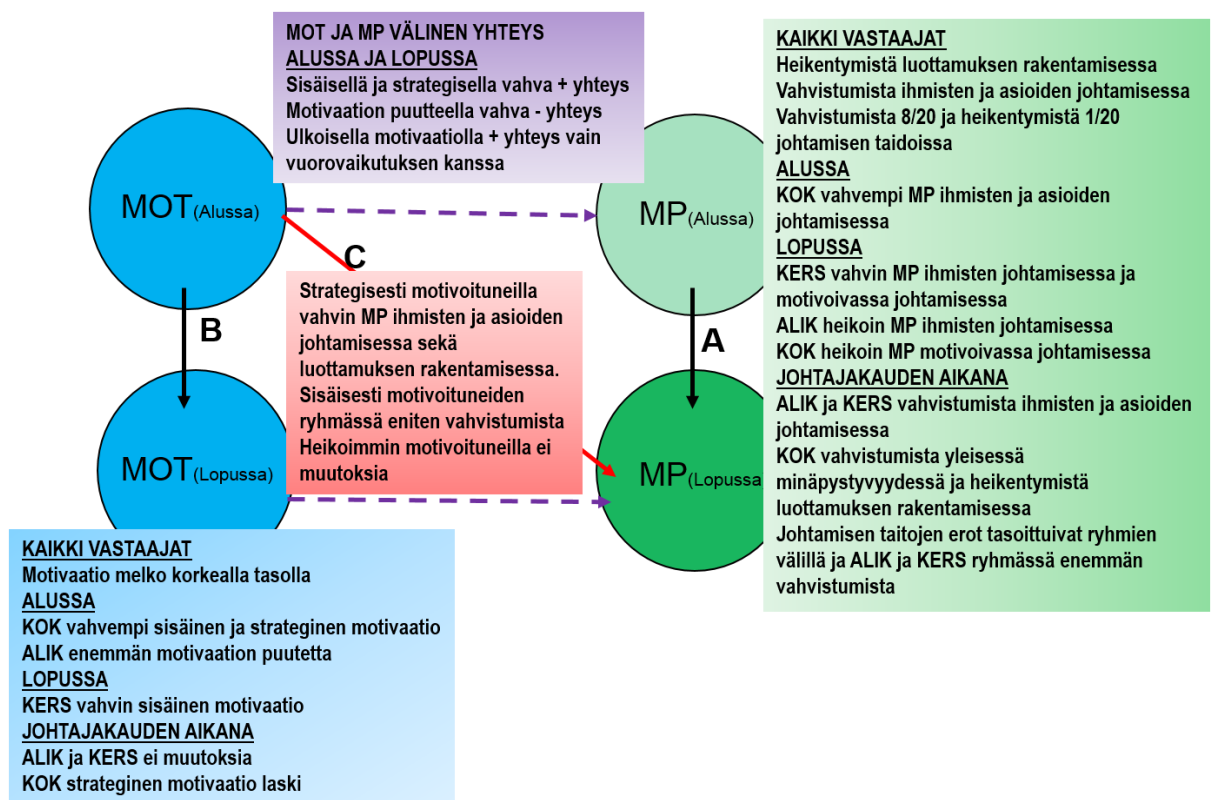
n.s. = Tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukosta 29 ilmenee, että *kokemuksella saadusta palautteesta* oli myös tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys minäpystyvyyttä mittaavien muuttujien kanssa. Johtajakauden alun mittauksessa *motivoivalla johtamisella* eikä *vuorovaikutuksella* ollut yhteyttä kokemukseen saadusta palautteesta kanssa. Johtajakauden lopulla vähintään tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys oli kaikkien muuttujien kanssa. Toisin sanoen, riittävä sekä hyvä palaute, joka oli koettu aina rakentavaksi, oli vahvistanut varusmiesjohtajien minäpystyvyyksensä.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää varusmiesjohtajien minäpystyvyyksikäsitysten muutoksia perusyksikössä tapahtuvassa johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa. Lisäksi tarkasteltiin motivaation yhteyttä minäpystyvyyksikäsitysten muutoksissa. Kuvassa 7 on esitetty tutkimuksen keskeisimmät tulokset sovitettuna jo aiemmin esitettyyn tutkimusasetelmaan (vrt. sivu 26).



Kuva 7. Tutkimusasetelma ja keskeisimmät tulokset. (Huom. MOT= Motivaatio, MP=Minäpystyvyys, ALIK= Alikersantti, KERS= Kersantti ja KOK= Upseerikokelas, + = positiivinen ja - = negatiivinen)

Kuvassa väreillä on tarkoitus kiinnittää lukijan huomio tutkimuskysymyksillä mitattuihin ilmiöihin. Motivaation (MOT) osalta yhtä vahva sininen väri molemmissa ympyröissä kuvaa ilmiön pysyvyyttä, sillä muutokset olivat varsin vähäisiä. Vastaavasti minäpystyvyyttä (MP) kuvaavien ympyröiden alkutilanne on vihreältä väriltään vaaleampi verrattuna lopputilanteeseen, millä korostetaan minäpystyvyyden muutosherkkyyttä.

8.2 Johtopäätökset

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitykset yleisesti

Kaikkien varusmiesjohtajien vastausten vertailussa minäpystyvyyksäsitykset olivat heikentyneet luottamuksen rakentamisessa ja vahvistuneet asioiden johtamisen ammattitaidossa. Minäpystyvyyksäsitysten vahvistuminen asioiden johtamisen ammattitaidossa on erittäin positiivinen asia, sillä taidot, jotka kuuluivat mittariin, mittasivat sotilasjohtajan tärkeitä ominaisuuksia. Lisäksi erityisissä johtamisen taidoissa oli tapahtunut enemmän vahvistumista. Samalla tulos kertoo positiivista viestiä kentältä, jossa voidaan todeta koulutetun oikeita asioita. Tämän perusteella olisi ollut turhan aikaista vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä, joten merkityksellisiksi tarkastelukohteiksi muodostuivat erilaisten ryhmien vertailu.

Ryhmien vertailussa havaittiin, että ennen varusmiespalvelusta suoritetulla koulutuksella ei ollut yhteyttä varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitysten muodostumiseen. Tämä tulos on erittäin hyvä asia nykyisen varusmiesten valintajärjestelmän näkökulmasta. Jos esimerkiksi lukion käyneillä varusmiesjohtajilla olisi ollut vahvempi minäpystyvyys, olisi varusmiesten johtajakoulutusvalinnoissa pitänyt painottaa lukion käyneiden valitsemista ensisijaisena vaihtoehtona.

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitysten vertailu

Johtajakauden alussa upseerikokelaiden minäpystyvyyksäsitykset olivat alikersantteja vahvempia ihmisten ja asioiden johtamisen ammattitaidoissa. Syihin, mitkä selittävät tulosta, ei tällä tutkimuksella päästä muuta kuin pohtimalla mahdollisia osatekijöitä. Upseerikokelaiden vahvempaa minäpystyvyyttä ihmisten johtamisen ammattitaidossa saattaa selittää reserviupseerikurssilta hankittu luottamus sellaiseen osaamiseen, jota ei ryhmänjohtajakoulutetuilla alikersanteilla ole. Käsitys tällaisesta osaamisesta voi olla myös vääristynyt, sillä joukkueenjohtajan ei välttämättä tarvitse kantaa miehistöstä samanlaista huolta, mitä alikersanttien on kannettava. Huomioitava on, että vääristyneet uskomukset johtavat epäonnistumisiin ja sitä kautta minäpystyvyyksäsitysten heikkenemiseen. Tämä johtaa myös siihen, että yksilöiden tavoitteiden ollessa aina matalia, yksilöt luovuttavat helpommin ja nopeammin kohdatessaan vaativia tilanteita. (Bandura 1986, 400, 406.) Kyse voi olla minäpystyvyyden muodostumisesta psykologisen tunnetilan kautta (Bandura & Wood 1989). Upseerikokelaiden saattaa olla helpompi johtaa alikersantteja, sillä myös alikersantit ovat suorittaneet samoja johtamisen ja

kouluttamisen kurssija aliupseerikurssilla, mitä upseerikokelaat reserviupseerikurssilla. Tällöin ei myöskään ole tarvetta puolin ja toisin tapahtuvalle selittelylle, johon vastaavasti alikersantit saattavat törmätä miehistön kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Upseerikokelaille tämä asetelma antaa mahdollisuuden myös erilaisten olettamusten tekemiselle, mikä taas saattaa johtaa siihen, että ihmisten johtaminen ei olekaan sitä, miltä se johtajakauden alussa käsitysten mukaan vaikutti olevan.

Vahvimpana minäpystyvyyden vahvistajana nähdään aikaisempien kokemusten kartuttama menestys (Bandura 1986, 399). Näin ollen saattaa olla, että reserviupseerikurssi voi olla antanut upseerikokelaille myös vahvemmat perusteet asioiden johtamisen ammattitaidoissa. Joukkueenjohtajan rooli verrattuna ryhmänjohtajaan on enemmän kokonaisuuksien suunnittelua ja johtamista, mikä toisaalta saattaa vaikuttaa myös alkuun yksinkertaisemmalta, mitä se todellisuudessa onkaan. Ymmärtääkseen kokonaisuuksia, on syytä osata alaisenkin tehtävät kohtuullisen hyvin. Johtajakaudella on varusmiesjohtajilla ensimmäistä kertaa mahdollisuus harjoitella johtamista niin, että harjoittelussa ovat mukana koko ketju aina yksittäisestä sotilaasta joukkueenjohtajan esimieheen asti. Lopulta oli käsitys ihmisten tai asioiden johtamisesta vääristynyt tai ei, positiivista on, että minäpystyvyys on ollut vahva, jolloin se on saattanut antaa uskoa selviytymiseen johtajakaudella vastaan tulevista haasteista (Bandura 1977, Bandura 1997, 20–21). Toisaalta, mikäli aiempien kokemusten onnistumiset ovat tulleet liian helposti, epäonnistumiset ovat saattaneet johtaa lamaantumiseen (Bandura 1986, 399).

Johtajakauden lopussa kersanttien minäpystyvyys oli vahvin motivoivassa johtamisessa ja ihmisten johtamisen ammattitaidoissa. Alikersanteilla minäpystyvyyssätykset olivat kaikista heikoimmat ihmisten johtamisen ammattitaidoissa, kun taas upseerikokelaiden minäpystyvyys oli heikointa motivoivan johtamisen osalta. Motivoivassa johtamisessa korostuivat ehkä lähimpänä syväjohtajan ominaisuudet. Kersanttien vahvuutta siinä saattaa selittää se, että yleneminen alikersantista kersantiksi eräänlaisena ulkoisena palkkiona on kannustanut varusmiesjohtajia tekemään parhaansa ja usein jopa ylittämään itsensä. Ylennystä tavoitellessa he ovat saattaneet nauttia sekä esimiestensä että erityisesti alaistensa luottamusta. Kersanteiksi ylentyneet varusmiesjohtajat ovat yhtälailla saattaneet löytää itsestään sellaisia johtamiseen tarvittavia kykyjä, joita he eivät aiemmin tienneet heillä edes olleen. Näiden kykyjen havaitsemisessa ovat saattaneet olla osallisina onnistumiset erilaisissa tilanteissa sekä onnistumisista saatu rakentava palaute (Bandura 1977, Bandura & Wood 1989, Bandura 1986, 399). Se, että alikersanttien minäpystyvyyssätykset olivat heikoimmat, saattaa osiltaan selittyä sillä, että kersanttien tulosten erottaminen alkuperäisestä alikersanttien ryhmästä laski alikersanttien

ryhmän keskiarvoa entisestään. Upseerikokelaiden heikointa minäpystyvyyttä motivoivan johtamisen osalta saattaa selittää jo edellä mainittujen mahdollisten vääristyneiden käsitysten todentuminen.

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäesitykset johtamisen taidoissa

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäesitykset johtamisen taidoissa sekä johtajakauden alussa että lopussa, osoittivat varusmiesjohtajilla olleen vahvimmat uskomukset omaan henkiseen kestävyys- ja oikeudenmukaisuuteen. Heikoimpia uskomukset olivat kirjallisessa viestinnässä ja suunnittelussa. Se, että johtajakauden alussa varusmiesjohtajat kokivat minäpystyvyytensä heikoksi taisteluteknisessä osaamisessa, selittyy mahdollisesti sillä, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa opetetaan johtamisen ja kouluttamisen perusteiden lisäksi vain yleiset perusteet myös taisteluteknisistä taidoista. Taisteluteknisen osaamisen kehittämiseksi painopiste luodaan monesti johtajakauden aikana tapahtuvalle harjoittelulle omien alaisten kanssa, ja siksi se jää aliupseeri- tai reserviupseerikoulutuksessa perustetasolle.

Johtajakauden aikana kaikkien varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäesitykset olivat vahvistuneet kirjallisessa viestinnässä, suunnittelussa, toimeenpanokyvyssä, ongelmanratkaisukyvyssä, tilanteenarvioinnissa, taisteluteknisessä osaamisessa, tehtävän täyttämässä ja fyysisessä kestävydessä. Uskomusten vahvistuminen edellä mainituissa johtamisen taidoissa puoltaa osaltaan myös hyvän koulutuksen tulosta johtajakaudella perusyksiköissä. Muun muassa minäpystyvyyksäesitykset taisteluteknisestä osaamisesta olivat vahvistuneet. Tulosta voidaan pohtia myös siitä näkökulmasta, millaisia taisteluteknistä osaamista tukevia harjoitteita aliupseeri- ja reserviupseerikurssin aikana tulisi järjestää, jotta varusmiesjohtajat kokisivat vahvempaa minäpystyvyyttä johtaessaan ja kouluttaessaan omia alaisiaan myös johtajakauden alussa? Johtajakauden alun varmuutta saattaisi lisätä tieto siitä, että varusmiesjohtajille annettaisiin enemmän vastuuta heti peruskoulutuskauden alusta asti (Siilasmaa 2010, 57–58, Kankare 2015). Tätä tavoitetta kohti edettäisiin koko johtajakoulutuksen ajan aina johtajakauden alkuun asti. Varusmiesjohtajien havaitessa, että heihin ja heidän osaamiseensa luotetaan, vaikuttaa myös psykologisena tunnetilana minäpystyvyyden vahvistumiseen (Bandura 1977, Bandura 1986, 399, Bandura 1997, 20–21).

Minäpystyvyyksäesityksissä muutosta ei ollut tapahtunut muun muassa oma-aloitteisuudessa, päättäväisyydessä, esimerkiksi johtamisessa tai henkisessä kestävydessä. Minäpystyvyyden arviointi edellä mainittujen taitojen osalta on saattanut olla vastaajille hankalampaa, sillä tai-

tojen osaamisen konkreettisuus ei ole samalla tavalla arvioitavissa verrattuna vaikkapa taistelukonetehtävien taitojen arviointiin.

Johtajakauden alussa upseerikokelaiden minäpystyvyyskäsitykset olivat alikersantteja vahvempia toimeenpanokyvyssä, ongelmanratkaisukyvyssä, taistelukonetehtävien osaamisessa ja fyysisessä kestävyudessa. Tulos ennen johtajakautta saattaa selittyä osin sillä, että upseerikokelaiden koulutus reserviupseerikoulussa oli saattanut antaa vahvemmat perusteet asioiden johtamiseen kuin mitä aliupseerikurssi oli antanut alikersanteille. Joukkueenjohtajataso on ryhmänjohtajatasoa enemmän asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista. Johtopäätöstä tukevat Chemersin ym. (2000) havainnot, joiden mukaan positiivinen käsitys omasta minäpystyvyydestä johtamisessa heijastui sitkeytenä ja joustavuutena, johtajan uskottavuutena sekä johtajan tehokkaana kykynä ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Edelleen näiden taitojen siirtäminen alaisille oli nähty tärkeäksi, mikä saattaa selittää osiltaan johtajakauden lopun tulosta.

Johtajakauden lopussa minäpystyvyyskäsitykset eivät enää eronneet sotilasryhmien välillä. Johtajakauden aikana alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyskäsitykset johtamisen taidoissa vahvistuivat upseerikokelaita useammassa taidossa. Alikersanttien ja kersanttien osalta vahvistumista tapahtui: esiintymisessä, suunnittelussa, delegointitaidoissa, toimeenpanokyvyssä, ongelmanratkaisukyvyssä, tilanteenarvioinnissa, tehtävän täyttämässä ja fyysisessä kestävyudessa. Johtajakaudella ryhmänjohtamisen kompleksisuus alaisten kanssa toimimisessa on saattanut vahvistaa alikersanttien osaamista johtamisen taidoissa niin, että se selittääkin heidän minäpystyvyyden vahvistumisen johtajakaudella verrattuna upseerikokelaisiin.

Kouluttajan rooli varusmiesjohtajan minäpystyvyyden vahvistamisessa

Varusmiesjohtajat ovat muodostaneet omia käsityksiään johtamisesta ja kouluttamisesta jo peruskoulutuskaudella, jolloin he ovat saaneet nähdä erilaisia johtajaesimerkkejä heidän omien varusmiesjohtajiensa sekä kouluttajiensa toiminnasta. Muiden ihmisten toiminnan havainnointi voi olla minäpystyvyyttä koskevien uskomusten lähteenä (Bandura 1977). Tämä saattaa selittää osin myös varusmiesjohtajien mahdollisesti vääristynyttä käsitystä johtamisesta ja kouluttamisesta. Peruskoulutuskauden onnistumisella on siis äärimmäisen tärkeä merkitys varusmiesten valinnoissa johtajakoulutukseen. Jos varusmies havaitsee jo peruskoulutuskaudella, että varusmiesjohtajien toiminnanvapaus on olematonta, esimiehet vain ”kyttävät”

ja aliarvioivat alaisia, eivätkä he saa riittävästi rakentavaa palautetta, varusmiehen motivaatio johtajakoulutusta kohtaan saattaa vähentyä (Jaatinen 2015, Utriainen 2014 ja Ohtonen 2013).

Kouluttajien ja vanhemman saapumiserän varusmiesjohtajien sosiaalisella suostuttelulla on mahdollista saada yksilö uskomaan omaan pystyvyyteensä (Bandura 1986, 399). Tällöin koulutettaville on asetettava realistisia tavoitteita. Vakuuttava kannustaminen saa kannustettavan yrittämään enemmän. Myös Laitala (2009) toteaa, että kannustajan on nautittava täyttä luotamusta ja arvostusta koulutettavien varusmiesjohtajien silmissä. Vastaavasti epärealististen uskomusten asettaminen johtaa epäonnistumisiin ja sitä kautta minäpystyvyyksikäsitysten heikkenemiseen. Edelleen yksilöiden tavoitteiden ollessa aina matalia, yksilöt luovuttavat helpommin ja nopeammin kohdatessaan vaativia tilanteita. (Bandura 1986, 400, 406.) Kouluttajien roolia voisi korostaa enemmän mentoriroolina, sillä minäpystyvyys on piirre, jota voidaan tehokkaasti kehittää mentori-mentoritava menetelmällä (Lester ym. 2011; Hannah ym. 2008).

Varusmiesjohtajien motivaatio yleisesti

Varusmiesjohtajien motivaatiossa ei havaittu suuria muutoksia. Kaikkien varusmiesjohtajien joukossa ainoastaan strateginen motivaatio oli laskenut. Alustavasti tarkasteltuna tulos on hieman huolestuttava, sillä strateginen motivaatio mittasi varusmiesjohtajan motivaatiota hyötynäkökulmasta. Tarkempaa johtopäätöstä takaa ajettaessa, tarkastelu suunnattiin jälleen eri ryhmien vertailuun. Edelleen havaittiin, että ennen varusmiespalvelusta suoritettulla koulutuksella ei ollut merkitystä johtajien motivaation suhteen. Johtopäätöksenä todetaan, että lukion tai ammattikoulun käyneiden suosiminen ei ole peruste motivoituneempien varusmiesten valitsemisessa johtajakoulutukseen.

Varusmiesjohtajien motivaatiota osiltaan selittää reilun enemmistön ilmoittama tyytyväisyys palveluspaikkaan ja palvelustehtävään sekä lähes 90 % tyytyväisyys pääsystä johtajakoulutukseen. Varusmiesjohtajilla, jotka kokivat päässeensä haluamaansa koulutukseen, oli muita ryhmiä vahvempi sisäinen motivaatio ja strateginen motivaatio. Tämä osoittaa sen, että varusmiesten valinnoissa oli Kymen jääkäripataljoonassa onnistuttu hyvin. Heikoin motivaatio oli niillä, joiden halukkuus ei ollut kohdannut. Haasteena jatkoon kannalta on se, kuinka tuota 10 % ei-halukkaita johtajakoulutukseen saataisiin motivoitua ja kiinnostumaan johtajakoulutuksesta ennen ja sen aikana.

Varusmiesjohtajien motivaation vertailu

Johtajakauden alussa upseerikokelaiden motivaatio oli alikersantteja vahvempi sisäisen motivaation ja strategisen motivaation osalta, mikä edelliseenkin kappaleeseen vedoten selittynee sillä, että upseerikokelailla halukkuus oli kohdannut useammin suhteessa alikersanttien halukkuuteen kaikkien taustakysymysten osalta. Neljänneksellä alikersanteista ei ollut koulutusvalinta ja oma halukkuus kohdannut, mikä selittänee osin alikersanttien joukossa esiintynyttä suurempaa motivaation puutetta. Ulkoisen motivaation osalta ryhmät eivät eronneet.

Johtajakauden lopussa kersanttien joukossa oli vähiten motivaation puutetta, ja samalla heidän sisäinen motivaationsa oli vahvin suhteessa alikersantteihin ja upseerikokelaisiin. Kersanttien tuloksia osiltaan saattaa selittää se, että vain harva alikersanteista ylenee johtajakauden aikana, jolloin kilpailu näyttöjen antamisessa voi olla kovaa. Sisäisen motivaation vahvuus kuvastaa positiivista tulosta siltä osin, että ulkoisena palkkiona kersanttiylennys ei ainaakaan korostu, vaan siihen täytyy sitoutua täysillä sen saavuttamiseksi.

Johtajakauden aikana ei alikersanttien ja kersanttien ryhmässä tapahtunut motivaation muutoksia. Upseerikokelailla strateginen motivaatio oli laskenut. Kuitenkin upseerikokelaiden motivaatio oli johtajakauden lopussakin vielä alikersantteja ja kersantteja vahvempi. Upseerikokelaiden strategisen motivaation laskeminen on hieman huolestuttava piirre, mikä siis selittänee myös kaikkien varusmiesjohtajien strategisen motivaation laskua. Koska kyseessä on motivaatiota ruokkivan hyötynäkökulman tarkastelu, on johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämiseksi perusyksiköissä pohdittava, kuinka johtajakoulutuksen hyötyä voitaisiin edistää. Soinisen (2015) mukaan varusmiespalveluksesta saatavan hyödyn tulisi olla jotain käsin kosketeltavaa tai mitattavaa myös ammatillisen tulevaisuuden suhteen. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisessä Puolustusvoimilla on varmasti piilevää ja kasvavaa potentiaalia koko yhteiskunnan suurimpana johtajakoulutusta antavana instituutiona.

Varusmiesjohtajien kokemukset saamastaan palautteesta

Varusmiesjohtajien kokemukset saadusta palautteesta saattoivat myös osiltaan selittää heidän motivaatiotaan. Varusmiesjohtajat, jotka kokivat saaneensa riittävästi hyvää ja rakentavaa palautetta, olivat johtajakauden alussa sisäisesti ja strategisesti motivoituneempia muihin varusmiesjohtajiin verrattuna. Myös Lonka (2015, 170) ja Feltz (2008, 5) toteavat, että kannustavalla palautteella on suuri merkitys oman sisäisen motivaation syttymisessä. Vastaavasti

motivaation puutetta esiintyi enemmän niillä varusmiesjohtajilla, jotka eivät kokeneet saaneensa riittävästi hyvää ja rakentavaa palautetta. Myös kokemuksella saadusta palautteesta oli positiivinen yhteys minäpystyvyyskäsitysten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että riittävä sekä hyvä palaute, joka oli koettu aina rakentavaksi, oli vahvistanut varusmiesjohtajien minäpystyvyyskäsityksiä. Nissinen (2015, 95) muistuttaakin palautteen olevan yksi merkittävimmistä rakennustekijöistä johtajana kehittymisessä. Varusmiesjohtajan luottamuksella omiin kykyihin johtajana toimimisessa voi olla voimakkaat vaikutukset myös alaisten luottamukseen heidän oman suoriutumisen suhteen (Feltz 2008, 4).

Johtajakauden alussa upseerikokelaat olivat kokeneet saamansa palautteen positiivisempaan verrattuna alikersantteihin. Positiivisen ja rakentavan palautteen oli todettu vahvistaneen varusmiesjohtajien motivaatiota, kun taas negatiivinen ja epäasiallinen palaute oli laskenut sitä (Laitala 2009). Tämä saattaa selittää upseerikokelaiden vahvempaa motivaatiota johtajakauden alussa. Johtajakaudella upseerikokelaat kokivat saaneensa heikompaa palautetta, mitä he olivat saaneet ennen johtajakautta aliupseerikoulussa ja reserviupseerikoulussa. Tästä voi johtua osiltaan myös upseerikokelaiden strategisen motivaation lasku. Johtajakauden lopulla alikersanttien ja kersanttien ryhmä koki saamansa palautteen vastaavaksi, mitä he olivat saaneet myös aliupseerikoulussa. Kuitenkin kersantit kokivat saaneensa palautteen positiivisempaan verrattuna alikersantteihin ja upseerikokelaisiin. Toiseksi positiivisemmaksi palautteen olivat kokeneet upseerikokelaat ja kehnoimmaksi edelleen alikersantit.

Miksi sitten alikersanttien ja kersanttien ryhmässä ei tapahtunut muutoksia kokemuksessa saadusta palautteesta, ja edelleen miksi upseerikokelaat kokivat saamansa palautteen heikompilaatuiseksi johtajakaudella verrattuna ennen johtajakautta tapahtuneeseen johtajakoulutukseen? Palautteenantamisen taitoon on syytä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa entistä enemmän. Jaatinen (2015), Utriainen (2014) ja Ohtonen (2013) sivusivat aihetta havainnoilla, joiden mukaan varusmiesjohtajat eivät kokeneet saaneensa riittävästi palautetta. Olematon palaute, esimiehen ”kyttäys”, alaisen aliarviointi sekä huono ohjeistaminen koettiin laskeneen motivaatiota. Myös sisällöltään laadukkaampaa palautetta oli kaivattu. Nissinen ym. (2015, 14) muistuttavat, että kontrolloiva johtamiskäyttäytyminen johtaa siihen, että varusmiesjohtajan aidot motivaatiolähteet sammuvat eikä mitään tehdä enää oma-aloitteisesti. Varusmiesjohtajille on siis annettava entistä enemmän vastuuta eri toimintojen johtamisessa (Siilasmaa 2010, 57–58). Palautteenantamisen taidon kehittäminen on varmasti yksi keskeinen jatkokoulutusaihe tulevaisuuden johtajakoulutuksessa sekä varusmiesten että henkilökunnan keskuudessa.

Motivaation yhteys johtajakauden alussa minäpystyvyyteen johtajakauden lopussa

Motivaatiolla oli vahva yhteys minäpystyvyyksäsitusten muodostumisessa, mikä tarkoittaa sitä, että vahvistamalla varusmiesjohtajien sisäistä ja strategista motivaatiota, on mahdollista vaikuttaa myös minäpystyvyyksäsituksiin. Samoja havaintoja tehtiin osiltaan myös ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoisella motivaatiolla oli kohtalaisen vahva yhteys vuorovaikutuksen ja asioiden johtamisen ammattitaidon kanssa johtajakauden lopussa. Tämä vastaavasti tarkoittaa sitä, että ulkoiset palkkiot osiltaan edistävät minäpystyvyyden vahvistumista näiden osa-alueiden osalta. Sopivassa määrin kannustaen realistisiin tavoitteisiin johtavilla palkkioilla on mahdollisuus edistää varusmiesjohtajien minäpystyvyyksäsitusten muodostumista. Ehkä ulkoisten palkkioiden hyödyntäminen tietyin reunaehdoin, on asevelvollisuusarmeijan motiivointikeinoista yksi toimivimmista. Mietittäväksi jää, kuinka palkitsemista tulisi toteuttaa? Entä miten pyrkiminen sanktioiden välttämiseen toimisi kannustimena?

Motivaation puutteella taas oli negatiivinen yhteys minäpystyvyyksäsituksiin. Varsinkin johtajakauden lopussa negatiivinen yhteys oli asioiden johtamisen ammattitaidon ja luottamuksen rakentamisen kanssa. Näillä kahdella ominaisuudella on keskeinen merkitys tehtävien suorittamisessa ja ihmisten johtamisessa. Meidän tulisi siis kehittää uudenlaisia motiivointikeinoja varusmiesjohtajien kouluttamiseen. Epäedullisena asetelmana varusmiesjohtajalla saattaa olla motivaation puutetta eikä siksi koe minäpystyvyyttäkään erilaisten asioiden suorittamiseen. Kuitenkin varusmiesjohtajalla saattaa olla vahva itsetunto yleensä asioiden tekemiseen ja sitä kautta myös vahva minäpystyvyys. Jostain syystä motivaation puute ajaa hänet siihen, ettei hänen kannata edes yrittää tiettyjä tehtäviä, vaikka hänellä potentiaalia olisikin. Minäpystyvyyksäsitusten vahvistamisella on mahdollista myös vähentää motivaation puutetta.

Tulokset motivaation yhteydestä minäpystyvyyteen ovat samansuuntaisia, mitä Walker ym. (2006) havaitsivat tutkiessaan akateemikon profiilia ja siinä sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä motivaation puutteen yhteyttä minäpystyvyyteen. Tutkijoiden mukaan akateemikon profiililla, minäpystyvyydellä ja sisäisellä motivaatiolla oli positiivinen yhteys keskenään. Samoilla muuttujilla oli negatiivinen yhteys motivaation puutteen kanssa, eikä ollenkaan yhteyttä ulkoisen motivaation kanssa.

Eri motivaatioryhmien väliset erot minäpystyvyyksien muutoksissa

Eri motivaatioryhmien tarkastelussa positiivista oli heikosti motivoituneiden ryhmän varusmiesjohtajien pieni lukumäärä (12/100). Alikersanttien joukossa oli enemmän heikosti motivoituneita suhteessa upseerikokelaisiin. Alikersanteissa oli enemmän sisäisesti motivoituneita suhteessa upseerikokelaiden määrään. Upseerikokelaista tasan puolet kuuluivat strategisesti motivoituneisiin. Tulokset yleisesti strategisesti motivoituneiden varusmiesjohtajien määrästä johtajakauden alussa olivat erittäin positiiviset. Se kertoo siitä, että varusmiesjohtajat ovat varsin innokkaita johtajia aloittaessaan johtajakaudella tapahtuvaa omien alaistensa johtamista. Varusmiesjohtajat saattavat kokea, että nyt he todella hyötyvät saamastaan koulutuksesta. Haaste muodostuu siitä, kuinka johtajakoulutuksen hyötynäkökulma saadaan kuljetettua läpi johtajakauden aina reservissä tapahtuvaan johtajana kehittymiseen asti.

Strategisesti motivoituneiden ryhmän minäpystyvyyksien olivat vahvimmat ihmisten johtamisen ammattitaidossa, asioiden johtamisen ammattitaidossa sekä luottamuksen rakentamisessa. Tässä ryhmässä minäpystyvyyksien olivat vahvistuneet vain asioiden johtamisen ammattitaidossa. Tästä voidaan päätellä, että strategisen hyödyn näkeminen toiminnassa saattaa vaikuttaa varusmiesjohtajan sitoutumiseen ponnistellessaan erilaisten haasteiden kanssa. Näin ollen myös hänen minäpystyvyytensä saattaa olla vahvempi verrattuna heikommin motivoituneeseen varusmiesjohtajaan. Heikoimmat minäpystyvyyksien olivat heikosti motivoituneiden ryhmässä, eikä heidän motivaatiossaan ollut tapahtunut muutoksia johtajakauden aikana. Sisäisesti motivoituneiden ryhmässä oli minäpystyvyyksien vahvistumista tapahtunut ihmisten ja asioiden johtamisen ammattitaidoissa. Tässä ryhmässä on todennäköisesti ollut sellaisia varusmiesjohtajia, jotka ovat kiinnostuneet varusmiesjohtajana olemisesta johtajakauden aikana. Tällaiset henkilöt saattavat pyrkiä yleisestikin tekemään aina parhaansa tehtävästä riippumatta. Monelle varusmiesjohtajalle saattaa olla myös hyvin mielekäs toimia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, jolloin yhdessä tekeminen voi olla mielekkäämpää kuin itse tehtävä, jota suoritetaan.

Varusmiesjohtajien motivaation yhteyttä minäpystyvyyteen tutkittaessa, tutkimuksella havaittiin strategisen motivaation kuvaavan varsin hyvin varusmiesjohtajan motivaatiota. Strategisesti motivoitunut varusmiesjohtaja kokee hyötyvänsä käyttäytymisestään. Hän on tunnistanut toiminnassa henkilökohtaisen tärkeyden, ja on näin ollen hyväksynyt säätelyn omakseen (Ryan & Deci 2000a). Varusmiesten joukossa esiintyy erilaisia motiiveja, jotka ohjaavat heidän

kiinnostustaan erilaisiin asioihin. Varusmiestä on myös vaikea motivoida tekemään epämiellyttäviä asioita epäinhimillisissä olosuhteissa, kuten taistelukoulutuksessa ja sotaharjoituksissa. Sotilasjohtajan on kriisitilanteessa pakko toimia epämiellyttävissä ja epäinhimillisissä olosuhteissa. Varusmieskoulutuksessa, joka perustuu velvollisuuteen, on huomioitava, että ulkoisilla palkkioilla on mahdollista ja toisaalta myös välttämätöntä edistää tiettyjen tavoitteiden saavuttamista. Yleisin ulkoinen palkkio on palaute.

Pedagoginen haaste taas muodostuu sille, miten jatkossa koulutuksella pystymme kehittämään sekä varusmiesjohtajien että henkilökunnan motivoivaa palautteenantotaitoa. Rakentavalla, positiivisella ja kannustavalla palautteella – voitaisiinko sanoa kasvattavalla palautteella – on mahdollista saada varusmiesjohtajat innostumaan koulutuksesta, oli koulutusaihe mikä tahansa. Tätä edesauttaa se, kuinka hyödylliseksi varusmiesjohtaja kokee palveluksen henkilökohdaisesti muun muassa ammatillisen tulevaisuutensa suhteen (vrt. Soininen 2015; Nyberg 2005). Kasvattava palaute ja tavoiteltava hyöty ovatkin siis mielekkään koulutuksen perusta. Voihan olla myös niin, että varusmiehiä on mahdollista motivoida tekemään mitä vain siten, että he innostuvat yrittämään parhaansa. Jatkotutkimuksissa olisikin mielenkiintoista selvittää vielä tarkemmin, onko asevelvollisen sotilaan tyypillisin motivaation laji nimenomaan strateginen motivaatio.

8.3 Seuraukset varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen perusyksikössä

Aliupseerikoulutuksen päämääränä on, että varusmiespalveluksen suoritettuaan koulutettavat hallitsevat koulutushaaransa mukaisen ryhmän suuruisen osaston johtamisen taistelussa tai määrätyn erikoistehtävänsä, sekä osaavat kouluttaa johtamaansa joukkoa. Reserviupseerikoulutuksen päämääränä on, että varusmiespalveluksen suoritettuaan koulutettavat hallitsevat koulutushaaransa mukaisen joukkueen/vast. osaston toiminnan ja johtamisen taistelussa tai määrätyn erikoistehtävänsä, osaavat kouluttaa johtamaansa joukkoa sekä tuntevat reserviupseereilta vaadittavat yleiset perustiedot. (Pääesikunta 2015a.) Näiden päämäärien toteutumiseksi on tulevaisuudessa otettava huomioon myös varusmiesjohtajan minäpystyvyyden vahvistaminen.

Hannah ym. (2008) totesivat, että jatkuva johtamisen – myös johtamisen teorioiden – kehittäminen vaatii myös johtajien minäpystyvyyden kehittämistä. Kuten Toiskallio (1998a, 28) muistuttaa, sotilaan ja varsinkin sotilasjohtajan toimintakyvyn kehittämisen perusta muodostuu muun muassa itseluottamuksen ja oma-aloitteisuuden kehittämisestä. Joukon pyrkiessä

tehokkaaseen toimintaan, yksilöiden on sen kaikilla tasoilla osattava ajatella itsenäisesti, oltava aloite- ja yhteistoimintakykyisiä, luotettava omiin taitoihinsa, taistelutovereihinsa ja taisteluvalineisiinsä. Heillä on taidollisen ja tiedollisen valmiuden lisäksi oltava henkinen valmius taistella tai toimia muuten pitkiäkin aikoja myös eristettynä sekä vailla selvää kuvaa tilanteesta. Soinisen (2015) tutkimuksen mukaan johtajuuden ja kouluttajuuden osaamisvaatimuksilla nähtiin olevan yhteys taistelussa selviämiseen. Ja edelleen kouluttajat ja yksiköiden johto näkivät johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ytimessä varusmiesjohtajan ammattitaidon ja taisteluteknisen osaamisen kehittymisen. Itseluottamusta ja oma-aloitteisuutta saadaan tuettua muun muassa antamalla varusmiesjohtajille enemmän vastuuta niin, etteivät kouluttajat jatkuvasti puutu heidän toimintaan (Kankare 2015, Siilasmaa 2010, 57–58).

Nissinen (1997, 27–28, 77) muistuttaa, että johtajuuteen liittyvää minäpystyvyyttä voidaan kehittää. Tällöin yksilön tulee saada havaintoja hänen kyvyistään todella vaikuttaa muihin ihmisiin. Jos johtajan minäpystyvyys ei ole riittävällä tasolla, johtaja epäröi soveltaa oppimistaan tai soveltaa sitä epäröiden tai epävarmasti. Parhaiten minäpystyvyyttä kehittävät onnistumisen elämykset, jotka aikaa myöden johtavat siihen, että johtaja tuntee hallitsevansa asian. Varusmiesjohtajien kouluttajat, samoin kuin varusmiesjohtajat alaisilleen, ovat tärkeimpiä palautteen antajia ja näin myös minäpystyvyyden rakentajia. Tarjoamalla varusmiesjohtajille enemmän vaihtoehtoisia ja kontrolloituja haasteita stressaavissa toimintaympäristöissä, organisaatio edistää henkilöstönsä kontrollin tunnetta ja minäpystyvyyttä. Tämän vastaavasti pitäisi johtaa parempiin valmiuksiin sekä halukkuuteen sopeutuessa muuttuviin olosuhteisiin. (Bartone ym. 2013.)

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen kannalta mielenkiintoisen tuloksen vaarallisissa ja stressaavissa olosuhteissa tapahtuvasta minäpystyvyyden vahvistamisesta nostivat esille Campbell ym. (2010), Samuels ym. (2010). Menestyksekkäs johtaminen äärimmäisen vaarallisissa olosuhteissa tai tilanteissa edellyttää johtajalta käyttäytymisen priorisointia. Kokemukset tällaisissa olosuhteissa toimimisesta kasvattavat yksilön itseluottamusta ja minäpystyvyyttä itsehillinnän ja itsevarmuuden osalta. Toisin sanoen, vahvistunut minäpystyvyys mahdollisesti tuottaa parempaa johtamiskäyttäytymistä ja sikäli johtajan toiminta on entistä vahvempaa seuraavissa vaarallisissa tilanteissa. Näin ollen johtajakaudella tapahtuvaan johtaja- ja kouluttajakoulutukseen tulisikin suunnitella sellaisia tilanteita, joissa varusmiesjohtajat joutuisivat ylittämään itsensä. Johtajan esimerkin näyttäminen edesauttaisi alaisia ja koko ryhmää ylittämään itsensä (henkilökohtainen ja kollektiivinen minäpystyvyys). Tällaisesta koulutuksesta esimerkkinä voisi olla köysilaskeutumiskoulutus jyrkällä kalliolla,

avannosta toiseen sukeltaminen, korkealta hyppy veteen tai vaikkapa benjihyppy. Koulutus voitaisiin toteuttaa johtajien kanssa aliupseeri- ja reserviupseerikurssien aikana, ja johtajakaudella miehistön kanssa johtajien näyttäessä esimerkkiä.

Johtajan minäpystyvyys on kriittinen osa johtajana kehittymistä. (Lester ym. 2011; Hannah ym. 2008). Minäpystyvyyden kehittämistä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa yleisesti, mutta myös perusyksikössä, on kehitettävä tulevaisuuden johtamisen näkökulma huomioiden. Puolustusvoimien johtajakoulutus on tähän tehtävään äärimmäisen hyvä ponnahduslata myös siviilissä johtajana kehittymisen kehittämiseksi. Johtopäätöstä tukee havainto siitä, että sotilasjohtajien minäpystyvyys, verrattuna siviilivertailuryhmään, oli vahvempi juuri sotilaskontekstissa tapahtuneen johtajakoulutuksen ansiosta (Wilson 2009). Miten sitten saisimme edesautettua positiivisen tunnetilan luomista? Miten sosiaalisella suostuttelulla vahvistettaisiin minäpystyvyyttä? Miten kertyneet kokemukset olisivat positiivisia? Entä, miten virheistä oppimiselle annamme sijaa tulevaisuudessa? Tässä on muutamia kysymyksiä pedagogiselle osaamisen kehittämiseksi. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen vaatii enemmän näiden asioiden osaamista myös henkilökunnalta. Koska perusyksiköissä saattaa olla nuorempaa ja kokemattomampaa kouluttajahenkilöstöä, kuin mitä johtajakoulutusta antavissa aliupseerikouluissa ja reserviupseerikoulussa, on väistämätön tosiasia, että meidän on järjestettävä pedagogaista jatkokoulutusta joukko-osastoissa. Lisäksi sotilasopetuslaitoksissa on kehitettävä uusia opetusmenetelmiä tällaisen osaamisen kouluttamiselle. Minäpystyvyyden kehittyminen varusmiesjohtajilla antaa vahvat eväät myös heidän siirtyessä reserviin. Vahvemman minäpystyvyyden omaavalla varusmiesjohtajalla on näin ollen myös paremmat perusteet johtajana kehittymiselle myös siviilielämässä.

Voitaisiinko minäpystyvyyden mittaamista hyödyntää johtajavalinnoissa? Yleisesti ottaen valintakriteereinä hyväksyttävänä pidetään sellaisia kriteereitä, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Tämän tutkimuksen perusteella todetaan, että motivaatio on pysyvämpi ominaisuus kuin tehtäväkohtainen minäpystyvyys. Minäpystyvyyteen toki vaikuttaa sen spesifinen luonne, jonka mukaan esimerkiksi johtajan minäpystyvyys rakentuu vasta johtamisen harjoittelussa, eikä ennakkokäsitysten mukaan. Toki motivaatio johtamista kohtaan saattaa perustua jonkinlaiseen ennakkokäsitykseen. Tehtäväkohtainen minäpystyvyys ei siis tämän tutkimuksen perusteella ole kovin hyvä valintakriteeri johtajakoulutukseen. Minäpystyvyyttä mittaamalla kuitenkin saadaan tietoa sellaisista johtamiseen vaikuttavista tekijöistä, joita on syytä koulutuksessa ottaa huomioon jo ennen johtajavalintoja. Tutkimuksessa havaittiin, että yleinen minäpystyvyys oli tehtäväkohtaista minäpystyvyyttä muuttumattomampi ominaisuus, jolloin se saattaisi

olla myös johtajakoulutuksen valintakriteerinä hyvä mittari. Motivaatio on edelleen hyvä valintakriteeri johtajakoulutusvalinnoissa. Jatkossa selvitettäväksi jää, olisiko strategisen motivaation painottaminen sotilasjohtajan motivaatiotyypeistä muita motivaatiotyyppisiä mielekkäämpi.

Teorian ja tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella, että varusmiesjohtajien minäpystyvyyttä voitaisiin kehittää huomioimalla seuraavassa tekstikehyksessä olevat tekijät.

Varusmiesjohtajien minäpystyvyyden kehittämisessä huomioitavat tekijät

- Varusmiesjohtajan itseluottamusta ja varmuutta on vahvistettava, jotta varmuus säilyisi myös paineen alaisena. Lisäksi johtajan varmuus rohkaisee myös alaisten varmuutta.
- Varusmiesjohtajalla täytyy olla uskomus kyvyistä vaikuttaa muihin ihmisiin. Tätä edesautetaan myönteisellä, onnistumisen elämyksiä tarjoavalla koulutuksella sekä myönteisellä ja riittävällä palautteella.
- Varusmiesjohtajan on oltava uskottava. Hänellä on oltava hyvät ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyt. Hänen on oltava joustava ja sitkeä.
- Varusmiesjohtajan tarkkaavaisuus- ja ajatteluprosessit tuottavat vahvan minäpystyvyyden ansiosta analyyttisempää ajattelua myös toivottomalta vaikuttavassa tilanteessa.
- Varusmiesjohtajien kouluttamisessa tulisi suosia sellaisten tilanteiden harjoittelua, jossa varusmiesjohtajien valmiudet riittävät ongelmien ratkaisuun ja suoriutumiseen tehtävistä. Tilanteiden tulisi olla mahdollisimman lähellä todellisia tilanteita.
- Varusmiesjohtajia tulisi sitouttaa tavoitteiden asetteluun siten, että he itse osallistuisivat valitsemaan esimerkiksi johtajakaudella tapahtuvien koulutustaidon ja johtamistaidon jatkokurssien vastuuta.
- Varusmiesjohtajien kannustamista ja motivointia on kehitettävä. Näin lisätään varusmiesjohtajien yrittämisen halua ja sitä kautta sitkeyttä ponnistella erilaisien tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kollektiivista minäpystyvyyttä on tuettava erilaisilla ryhmätehtävillä, jossa ryhmä joutuu ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös näissä tehtävissä kannustavan ilmapiirin luominen sekä myönteisten onnistumisten tukeminen on tärkeää.

Tämän tutkimuksen perusteella Kuvan 4 mukaisella viitekehyksellä havainnollistetaan varusmiesjohtajien minäpystyvyyden rakentumista johtajakaudella. Perusyksikössä tapahtuvan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämiseksi viitekehys tarjoaa havainnollistavan mallin suunnittelun käynnistämiseksi sekä jatkotutkimukselle. Edellisellä sivulla esitettyjä, minäpystyvyyden kehittämisessä huomioitavia tekijöitä tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa koulutusta sekä käytettäviä menetelmiä unohtamatta oppimisympäristöjen merkitystä. Tämä tutkimus keskittyi varusmiesjohtajien tutkimiseen, mutta tulevaisuudessa on syytä huomioida myös miehistön ja henkilökunnan näkökulma.



Kuva 4. Varusmiesjohtajan minäpystyvyyden rakentumisen viitekehys

8.4 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen luotettavuuden pohdinnassa arvioidaan tutkimuksessa pohjana käytettyä kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, tutkimusmenetelmää sekä tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Metsämuurosen (2003, 35) mukaan validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä mielessä, onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, kun taas tutkimuksen ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka yleistettävissä tutkimustulokset ovat, ja mihin joukkoon yleistyks voidaan liittää. Hyvällä tutkimusasetelmalla, oikein muodostetuilla käsitteillä ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan karsia pahimmat epäluotettavuuden lähteet pois, ja sitä kautta ainakin parantaa tutkimuksen validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuuden arviointia siitä näkökulmasta, miten toistettavissa tutkimus on. Mittarin ollessa reliabeli, samaa ilmiötä mitattaessa monta kertaa samalla mittarilla, olisivat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia. (Metsämuuronen 2003, 42–43.)

Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen teoreettisina perusteina käytettiin sekä kansainvälisiä että kotimaisia tutkimuksia ja julkaisuja. Ulkomaiset tutkimukset koostuivat pitkälti minäpystyvyyden tutkimuksista, joiden näkökulma liittyi johtamiseen tai sotilasjohtamiseen. Minäpystyvyyden ja motivaation teoreettiset perusteet kerättiin kansainvälisesti tunnettujen tutkijoiden julkaisuista. Myös kotimaisia lähteitä sivuttiin. Varusmiesjohtajien motivaatiotutkimusten perusteina olivat kotimaiset varusmieskoulutuksen tutkimukset, jotka rajoittuivat pitkälti pro gradu -tutkimuksiin. Lisäksi kotimaisina lähteinä toimivat sotilaspedagogiikan julkaisut ja Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutusta ohjaavat normit, oppaat sekä ohjesäännöt.

Tutkimuksen kohteen määrittelyssä tavoite täyttyi. Perusjoukoksi saatiin otos, joka olisi vähintään 100 johtajakoulutettavaa varusmiestä, jotka olivat lähtöisin samasta aliupseerikoulusta. Näiden kahden vaatimuksen täyttymisellä päästiin siihen asetelmaan, että tutkittavalla joukolla olisi mahdollisimman samat lähtökohdat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osalta aloittaa johtajakaudella tapahtuva harjaantuminen. Lisäksi vähintään 100 tutkittavan joukosta jaettavien vertailuryhmien tutkiminen olisi tulosten vertailtavuuden näkökulmasta tieteellisesti mielekästä ja luotettavaa. Samoilla vaatimuksilla päästiin myös siihen, että osoitetun aliupseerikoulun joukko oli kaikki saman aselajin varusmiesjohtajia, jolloin aselajiopinnot olivat pitkälti samansuuntaisia kaikilla varusmiesjohtajilla. Varusmiesjohtajien eri koulutuslinjoilla opiskeltavien asioiden vaikutusta tutkittaviin ilmiöihin ei tässä tutkimuksessa keskitytty lainkaan.

Tutkimuksen yleistettävyyden osalta on huomioitava, että valtakunnassa varusmiesjohtajia koulutetaan eri puolustushaaroissa, jotka ovat: Maavoimat, Merivoimat ja Ilmavoimat. Eri puolustushaarojen sisällä koulutetaan eri aselajien osaajia, joita ovat muun muassa jalkaväki, pioneeri ja tykistö. Eri aselajeja eri puolustushaaroissa koulutetaan eri puolilla valtakuntaa. Kyse on siis Puolustusvoimien koulutus- ja toimintakulttuurieroista, unohtamatta niiden alakulttuureja. Halosen (2007, 161–166) mukaan koulutuskulttuurin sekä oppivan organisaation periaatteiden mukaista kehitystä näyttivät hidastavan puolustusvoimien pitkä historia, organisaatiokulttuurin erityispiirteet ja pysyvyys, vahvat perinteet, monitasoiset symboliset kulttuurituotteet, ohjaava koulutusnormisto sekä perinteiset ajattelu- ja toimintamallit.

Valitsemalla perusjoukoksi yhdessä joukkoyksikössä (Kymen jääkäripataljoona) koulutuksensa saaneet varusmiesjohtajat, ja tutkimalla heitä kokonaistutkimuksella, saadaan tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa siitä, miten asiat ovat yhdessä perusjoukossa. Tämän laajempia yleis-

tyksiä tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei ole syytä tehdä, mutta jatkotutkimusten osalta olisi mielenkiintoista selvittää, miltä tulokset näyttäisivät isommalla otannalla. Tutkimustulosten vertailu puolustushaarojen ja/tai aselajien välillä voisi antaa uutta tietoa myös koulutuskulttuureista, ja sitä kautta voisi olla mahdollista yhdenmukaistaa koulutusta tulevaisuudessa.

Metsämuurosen (2003, 43) mukaan edelleen sisäistä validiteettia arvioidessamme, on hyvä muistaa tosiasia, että tutkimuksen luotettavuus on täsmälleen sama kuin mittarin luotettavuus. Vastaavasti mittarin luotettavuus on sama kuin käsitteiden operationalisoinnin onnistuminen, mikä toisin sanoen tarkoittaa sitä, että jos käsitteiden muokkaaminen mittariksi epäonnistuu, me mittaamme väärää asiaa. Yksi tapa arvioida sisäistä validiteettia, on arvioida sisällön validiutta. Sen tarkastelussa tutkitaan, ovatko mittarissa tai ylipäätään tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön.

Haasteena kyselytutkimusten järjestämisessä on aina itse kyselyn laatiminen. Tässä tutkimuksessa kysely perustui valmiisiin mittareihin, joiden alkuperäiskieli oli englanti. Minäpystyvyyssmittareilla oli mitattu yhdysvaltalaisen kadettien minäpystyvyyttä johtamisen taidoissa. Haasteeksi muodostui sekä mittarin kääntäminen englannista suomeksi, myös sen ymmärrettäväksi tekeminen vastaajille siten, että kysymyksissä ei olisi tulkinnan varaa Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältöjen kanssa. Tätä haastetta mahdollisesti lievensivät tutkijan kokemukset Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta sekä hänen kokemuksensa toimimisesta juuri varusmiesjohtajien kouluttajina perusyksikössä sekä kouluttajana että aliupseerikurssin linjanjohtajana.

Kysymysten asettelussa pyrittiin siihen, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin varusmiesjohtajien kokemusmaailmaa. Kyselylomake testattiin etukäteen varusmiesten johtajakoulutuksen kanssa tekemisissä olleiden henkilöiden keskuudessa, ja se osoittautui käyttökelpoiseksi. Vaikka kysymyksillä pyrittiin vastaajien subjektiivisiin näkemyksiin, vastaajilta odotettiin saavan rehellisiä vastauksia. Kysymysten asettelussa käänteisillä kysymyksillä pyrittiin vaikuttamaan vastaajan keskittymiseen minimoimalla mahdollisuus vastata kaikkiin kysymyksiin vain samalla numerolla. Kyselyssä ei mainittu missään kohtaa, että tutkitaan juuri minäpystyvyyttä. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajalla olisi mahdollisimman pieni mahdollisuus asettaa itsensä epärealistiseen käsitykseen itsestään.

Ihmisten subjektiivisten käsitysten tutkimisessa on otettava huomioon tietyt tutkimuksen yleistettävyyttä heikentävät rajoitteet. Määrällinen tutkimus paradigmana korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Se perustuu realistiseen ontologiaan, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139.) Ihmistieteissä asia ei välttämättä ole näin. Ihmisten käsitysten tutkiminen jostain ilmiöstä on kaiketi epätarkkaa ja aina tilannesidonnaista. Tällöin ihmiset tutkimuskohteina vaikuttavat tutkimustuloksiin intentioiden, pyrkimysten ja motiivien, päämäärien ja tavoitteiden sekä mielikuvien ja asenteiden kautta (Metsämuuronen 2003, 4).

Motivaation ja minäpystyvyyden välistä yhteyttä on arvioitava kriittisesti. Tällä tutkimuksella saatiin varsin hyvä peruskuva siitä, miten motivaatio oli yhteydessä minäpystyvyyden kanssa. Edelleen tutkimuksella saatiin viitteitä motivaation yhteydestä minäpystyvyyden kehittymiseen. Tämä tutkimus ei yksistään kerro, missä määrin motivaatio selittää minäpystyvyyden muutoksia. Selitystasetta on siis tutkittava jatkossa vielä tarkemmin. Yhtäläillä muun muassa varusmiesjohtajien valmiuksista löytynee selittäjiä minäpystyvyyden muutoksille.

Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti perustuu aiemmissa tutkimuksissa käytettyjen mittareiden todettuun luotettavuuteen. Käytettyjen valmiiden mittareiden Cronbachin alfat todettiin valideiksi. Metsämuuronen (2003, 48) mukaan lyhyt mittari on yleensä vähän erotteleva. Motivaatiomittarina käytetty SIMS varsin lyhyenä mittarina oli tutkijoiden toimesta todettu ytimekkääksi ja samalla luotettavaksi mittariksi. Pääkäsitteenä minäpystyvyyttä mitattiin useammalla laajalla mittarilla, joiden luotettavuus oli todettu validiksi. Lisäksi luotettavuuteen liittyvä valinta tehtiin asettamalla mittareiden asteikko 7 -portaiseksi Likertin asteikoksi, jolloin arvoihin oli mahdollisuus saada enemmän vaihtelua, ja näin varianssin kautta saada reliabiliteettiäkin vahvemmaksi (Metsämuuronen 2003, 48). Reliabiliteettia vahvistaa myös tässä tutkimuksessa käytetty tilastotieteellinen ohjelma SPSS 23 (Statistical Package for Social Science), joka mahdollisti tutkijalle mahdollisuuden analysoida tuloksia vaivattomasti. Edelleen saatujen tulosten tilastollinen merkitsevyys oli mahdollista varmistaa useilla eri menetelmillä riippuen otosten koosta.

Sen lisäksi, että arvioidaan reliabiliteettia ja validiteettia, on hyvä arvioida myös tutkimustulosten siirrettävyyttä. Vaikka minäpystyvyyttä ei ollut aiemmin tutkittu varusmiesjohtajien osalta, on kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkittaessa asiaa, jota ei aiemmin ole paljon tutkittu,

tutkimus on aloitettava ilmiötä kartoittavalla ja kuvailevalla otteella. Kyseisen tutkimuksen tulokset tarjoavat kattavan peruskuvan tutkittavasta ilmiöstä ja herättävät olennaisia kysymyksiä jatkotutkimuksen ja käytännön varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutuksen kannalta.

8.5 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen yhtenä jatkotutkimustarpeena esitetään varusmiesjohtajien minäpystyvyyden tutkimista vielä tarkemmin hakemalla vastauksia muutoksiin johtaneista syistä. Syiden selvittämiseksi laadullisen haastattelututkimuksen tarve on siis myös oleellinen. Lisäksi minäpystyvyyden mukaan jaettujen vastaajaryhmien välisten muutosten vertailu tietyn ajanjakson aikana olisi mielenkiintoista. Tällöin saataisiin tietoa, missä määrin eritasoisten ryhmien välillä muutoksia tapahtuu, ja missä ryhmässä muutokset ovat merkittävimpiä.

Asevelvollisista valtaosa koulutetaan miehistötehtäviin, joten yhtäläillä mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla, jo ryhmäkiinteystutkimuksienkin jatkoksi, tutkia miehistön minäpystyvyyksiasityksiä. Sekä johtajien että miehistön tutkimisessa jatkossa tulisi huomioida isomman otoksen tutkiminen koulutus- ja toimintakulttuurien eroavaisuuksien näkökulmasta. Tällöin saataisiin tietoa eri perusyksiköiden, aselajien, joukko-osastojen ja puolustushaarojen johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tilanteesta.

Tutkimuksen laajentaminen edellyttää myös minäpystyvyyssmittarin rakentamista vastaamaan entistäkin luotettavammin juuri suomalaisen asevelvollisuusarmeijan tutkimista. Joten keskeinen tutkimuskohde onkin rakentaa minäpystyvyyssmittarit sekä sotilasjohtajalle että miehistölle. Sotilasjohtajan minäpystyvyyssmittarilla olisi mahdollista tutkia varusmiesjohtajien minäpystyvyyden lisäksi myös kadetteja, upseereita ja ammattialiupeereita.

Myös minäpystyvyydellä ja syväjohtamisella havaittiin olleen yhteys ainakin teoreettisella tasolla. Johtamisen teorioiden kehittämisen vaatiessa myös johtajien minäpystyvyyden kehittämistä (Hannah ym. 2008), syväjohtamisen ja minäpystyvyyden yhteyttä on myös syytä jatkossa tutkia.

8.6 Lopuksi

Alussa todettiin, että paineiden alaisena sodan äärimmäisissä olosuhteissa sotilaan – ja siis ennen muuta johtajan toimintakyky on kiinni hänen itsetunnostaan, rohkeudestaan ja itseluottamuksestaan, sekä luottamuksesta tovereihin, esimiehiin ja taisteluvälineisiin (Toiskallio 1998a, 26–28). Pelkät tiedot ja taidot eivät riitä, vaan varusmiesjohtajalla tulee olla myös vahva usko omaan osaamiseensa ja kyvykkyyteensä äärimmäisen vaativissa olosuhteissa. Tällaisena psyykkisen toimintakyvyn ominaisuutena varusmiesjohtajalta vaaditaan siis vahvaa sotilasjohtajan minäpystyvyyttä, joka sotilaspedagogiikan käsitteenä voidaan tämän tutkimuksen perusteella määritellä seuraavasti:

Sotilasjohtajan minäpystyvyys on oman toimintakyvyn arviointia. Se on arviointia kyvyistä organisoida ja toteuttaa johtamista muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sillä tarkoitetaan uskomusta paitsi onnistumisesta tietyissä tilanteissa, myös uskoa selviytymiseen hankalistakin tilanteista. Toimintakykyä todennäköisesti heikentää se, mikäli sitä edellyttävä toiminta koetaan sellaiseksi, ettei sitä edes kannata yrittää. Sotilasjohtajan toimintakyvyn kehittämiseksi olisikin tärkeää aikaansaada sellaisia kokemuksia, jotka antavat uskoa onnistumiseen vastavissa tilanteissa. Vahva minäpystyvyys vaikuttaa hyviin tulosodotuksiin ja sitä kautta myös hyviin tuloksiin, mikä edelleen kasvattaa sotilasjohtajan valmiuksia tuleviin koitoksiin. Heikko minäpystyvyys vaikuttaa päinvastoin. Se saattaa luoda jopa pelkoa toteuttaa erilaisia toimintoja. Pelon alla sotilasjohtaja käyttäytyy välttelevästi ja altistuu helpommin stressille. Tällöin hän ei välttämättä yritä edes toimia tehtävän vaatimalla tavalla, vaikka ryhtyessä toimintaan, se saattaisikin olla varsin turvallista.

Sotilasjohtajan minäpystyvyyden ollessa heikko, hän ei siis pysty tekemään olennaisia havaintoja ja johtopäätöksiä eikä käyttämään tietojaan ja taitojaan. Tästä seuraa lamaantuminen ja pahimmillaan toimintakyvyttömyys. Tällöin myös joukon suorituskkyky laskee olennaisesti, ellei joukon sisältä nouse johtajaksi sellainen henkilö, jolla vahva luottamus itseän johtajana käynnistää toiminnan uudelleen.

LÄHTEET

- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* Vol. 84, No. 2, 191-215.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. 2012. On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management* Vol. 38 No. 1, 9-44.
- Bandura, A. & Wood, R. 1989. Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 56, No. 5, 805-814.
- Bartone, P., Kelly, D. & Matthews. 2013. Psychological Hardiness Predicts Adaptability in Military Leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment* Vol 21, No. 2, 200-210.
- Campbell, D., Hannah, S. & Matthews, M. 2010. Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology* 22: 1-14.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. 2000. Dispositional affect and leader effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology* Vol. 26, No. 3, 267-277.
- Chen, G., Gully, SM. & Eden, D. 2001. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods* Vol. 4, No. 1. 62-83.
- Deci, E. & Ryan, R. 1985. The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research Personality* Vol. 19, 109-134.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. Target Article. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* Vol. 11, No. 4, 227-268.
- Delahaij, R., van Dam, K., Gaillard, A. & Soeters, J. 2011. Predicting Performance Under Actual Stress: The Role of Individual Characteristics. *International Journal of Stress Management* Vol. 18, No. 1, 49-66.
- Endress, W. 2000. An exploratory study of college student self-efficacy for relational leadership: The influence of leadership education, co curricular involvement, and on-campus employment. University of Maryland. Doctoral dissertation.
- Feltz, D., Short, S. & Sullivan, P. 2008. *Self-Efficacy in Sport*. Champaign, IL. Human Kinetics.

- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. 2000. On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion* Vol. 24, No. 3. 175–213.
- Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Helsinki: Edita Prima Oy. Väitöskirja.
- Hannah, S., Avolio, B., Luthans, F. & Harms, P. 2008. Leadership efficacy: Review and future directions. Published in *The Leadership Quarterly* 19, 1-24.
- Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1, No. 4. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Hidi, S. & Renninger, K.A. 2006. The Four-Phase Model of Interest Development. *Educational Psychologist* Vol. 41, No. 2, 111-127.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. 5.-7. painos. Helsinki: Sano-ma Pro Oy.
- Jaatinen, Ville. 2015. Varusmiesjohtajien kokemuksia johtamisesta ja motivaatiosta johtajakaudella. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Jussila, L. 2015. Joukkojen joustokestävyys – toimintakykyä ja resilienssiä edistävä kouluttaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Kankare, A. 2015. Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Kavussanu, M. & Roberts, G. 1996. Motivation in Physical Activity Contexts: The Relationship of Perceived Motivational Climate to Intrinsic Motivation and Self-Efficacy. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 18, 264–280.
- Kivimäki, V. 2013. Murtuneet miehet. Taistelu suomalaissotilaiden hermoista 1939–1945. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Laitala, J. 2009. Kouluttajien vaikutus varusmiesjohtajien palvelusmotivaatioon: Tapaustutkimus Uudenmaan Prikaatin kranaatinheitin ryhmänjohtajista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki. Pro gradu.
- Lehtinen, E., Kuusinen, J. & Vauras, M. 2007. Kasvatuspsykologia. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lester, P., Hannah, S., Harms, P., Vogelgesang, G. & Avolio, B. 2011. Mentoring Impact on Leader Efficacy Development: A Field Experiment. *Academy of Management Learning & Education* Vol. 10, No. 3, 409–429.

- Lindblom-Yläne, S., Nevgi, A., Horppu, R. & Iivanainen, A. 2007. Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. 1.-4. painos. Jyväskylä: Funtor Oy.
- Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Metsämuuronen, Jari. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ng, K-Y., Ang, S. & Chan, K-Y. 2008. Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology* Vol. 93, No. 4, 733–743.
- Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership – mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Julkaisusarja 2, Työpapereita No. 3. 2. painos. Helsinki: Hakapaino OY.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, No. 13. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Talentum Media Oy. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Nissinen, V. ja Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia No. 17. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, V., Kinnunen, T. ja Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Media Oy. Liettua: BALTO Print.
- Nokkola, A., Hanska, J. ja Häyry, M. 2015. Akateemisuus ja upseerius. Tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa Puolustushallinnossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat, No. 15. Tampere: Juvenes Print.
- Nybergh, M. 2005. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia No. 33. Helsinki: Edita Oy. Diplomityön lyhennelmä.
- Ohtonen, J. 2013. Suomenlinnan Rannikkorykmentin ryhmänjohtajien kokemuksia kouluttajakoulutuksesta ja sen vaikutuksesta heidän koulutustaitoihinsa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Puustinen, J. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöalan sähköisten palveluiden käytettävyyden parantaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Diplomityö.
- Pääesikunta. 2009. Henkilöstöosasto. Hallinnollinen normi HF1539/7.12.2009. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.

- Pääesikunta. 2012. Henkilöstöosasto. Johtajan käsikirja. 2012. Ohjesääntönumero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Pääesikunta. 2015a. Henkilöstöosasto. Hallinnollinen normi HL966/1.10.2015. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt.
- Pääesikunta. 2015b. Henkilöstöosasto. Hallinnollinen normi HK606/1.1.2015 Varusmiesten palvelustehtävät ja valinnat.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000b. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Ryan, R. & Connell, J. 1989. Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 57, No. 5, 749-761.
- Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-kustannus, Otavan Kirjapaino Oy.
- Samuels, S., Foster, C. & Lindsay, D. 2010. Freefall, Self-Efficacy, and Leading in Dangerous Contexts. *Military Psychology* 22: 117–136.
- Schunk, D. & Pajares, F. 2009. Self-Efficacy Theory. Teoksessa *Handbook of Motivation at School*. Taylor & Francis. New York, NY. 37.
- Siilasmaa, R., Ahtisaari, M., Ala-Pietilä, P., Jungner, M., Komi, K., Ojajärvi, A., Parkkinen, M., Siimes, O., Rätty, A. ja Virtanen, V. 2010. Suomalainen asevelvollisuus. Puolustusministeriö. Helsinki: Painoyhtymä.
- Soininen, I. 2015. Nuoren kouluttajan kokemuksia varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. 1998. Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* Vol. 124, No 2, 240–261.
- Toiskallio, J. 1998a. Sotilaspedagogiikan perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Toiskallio, J. (toim.) 1998b. Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 2, No. 4. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. ja Anttila J. 2002. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. Maanpuolustuskorkeakoulu. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Toiskallio, J. & Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1, No. 3. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Utriainen, A. 2014. Varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä: miten varusmiehet kokevat palautejärjestelmän? Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- Viljaranta, V. 2013. Ase- ja ampumakouluttajaksi - Maanpuolustuskorkeakoulun antamat valmiudet perusyksikön ase- ja ampumakouluttajaksi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Pro gradu.
- Walker, C., Greene, B. & Mansell, R. 2005. Identification with academics, intrinsic/ extrinsic motivation, and self-efficacy as predictors of cognitive engagement. *Learning and Individual Differences*, 16 (2006) 1-12.
- Watson, A. 2006. Self-deception and Survival: Mental Coping Strategies on the Western Front, 1914-1918. *Journal of Contemporary History* Vol. 41, 2, 247-268.
- Wilson, W. 2009. Examining Factors Associated with Leadership Self-Efficacy in College Student Military Programs. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

LIITTEET

LIITE 1 Kysely varusmiesjohtajille

LIITE 2 Mittareiden kysymykset

LIITE 3 Analyysimenetelmät

LIITE 4 Faktorianalyysin tulokset

Arvoisa varusmiesjohtaja.

Olet vastaamassa kyselyyn, joka on osa Pro gradu-tutkimusta. Tutkimuksen avulla pyritään kehittämään varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Tutkimuksella kartoitetaan varusmiesjohtajien kokemuksia itsestään johtajana sekä valmiuksia toimia johtajana ja kouluttajana perusyksikössä.

Kysely järjestetään kahtena erillisenä kertana. Ensimmäinen kysely järjestettiin ennen johtajakauden alkua ja toinen kysely järjestetään nyt johtajakauden lopussa juuri ennen kotiutumista. Kukaan muu kuin tutkija ei näe antamiasi vastauksia. Nimeä kysytään vain siksi, että ensimmäisen ja toisen kyselykerran aineistot pystytään yhdistämään. Kouluttajanne ja muu yksikön henkilökuntanne eivät missään vaiheessa näe vastauksia eivätkä vastaukset vaikuta kurssin arviointiin tai varusmiespalvelukseen millään lailla.

Kysymysosioita on yhteensä 6. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia vaan on tärkeää, että vastaat sen mukaan mikä vastaa omaa kokemustasi. Tutkimustulokset raportoidaan niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen.

Tutkimuksen tekijä

Yliluutnantti

ville.rasanen@mil.fi

Ville Räsänen

Tutkimuksen 1. ohjaaja

Tutkija

Jenni Keskinen

Osio 1 Taustakysymykset (1-15)**Kirjoita selkeällä käsialalla.**

1. Etunimet _____ Sukunimi _____

2. Syntymävuosi _____

Ympyröi oikea vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehtoista.**3. Sukupuoli**

mies

nainen

4. Sotilasarvo

Alikersantti

Kersantti

Upseerikokelas

5. Koulutus ennen armeijaa

peruskoulu

ammattikoulu

lukio

korkeamman asteen koulutus, mikä? _____

6. Parisuhdetilanne

ei parisuhteessa

vaikea selittää

parisuhteessa

avoliitossa

avioliitossa

7. Saapumiserä

2/14

1/15

muu, mikä? _____

8. Joukkoyksikköni (esim. Kymen jääkäripataljoona KYMJP)

KYMJP

Muu, mikä? _____

9. Perusyksikköni

1PSJK

2PSJK

3PSJK

Muu, mikä? _____

10. Linja

1. CVL

2. TIEDL

3. JÄÄKL

4. TJL

5. PSTL

6. KUPIL

11. Halusin varusmiespalvelukseen Karjalan prikaatiin.	Kyllä	En osaa sanoa	En
12. Halusin varusmiespalvelukseen jääkärikomppaniaan.	Kyllä	En osaa sanoa	En
13. Halusin johtajakoulutukseen.	Kyllä	En osaa sanoa	En
14. Halusin Reserviupseerikouluun.	Kyllä	En osaa sanoa	En
15. Pääsin haluamaani koulutukseen.	Kyllä	En osaa sanoa	En

Osio 2 Käsitukset itsestä, yleinen (16–23)

Tässä osiossa sinun tulee arvioida itseen liittyviä väittämiä ja sitä, miten ne pitävät paikkansa sinun kohdallasi. Asteikko on 1-7. 1= Täysin eri mieltä ja 7= Täysin samaa mieltä. **Ympyröi** tuntemustasi vastaava numero (vain yksi vaihtoehtoista).

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä			
16. Yleensä kykenen saavuttamaan suurimman osan asettamistani tavoitteista.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Yleensä uskon suoriutuvani vaikeistakin tehtävistä.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Yleensä ajattelen saavuttavani tuloksia minulle tärkeissä asioissa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Yleensä uskon menestyväni asioissa, jotka olen asettanut tavoitteikseni.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Yleensä kykenen voittamaan eteen tulevat vaikeudet.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Yleensä olen varma, että suoriudun hyvin kaiken tyyppisistä tehtävistä.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Yleensä suoriudun useimmista tehtävistä muita ihmisiä paremmin.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Yleensä suoriudun hyvin tiukoissakin tilanteissa.	1	2	3	4	5	6	7	

Osio 3 Käsitys itsestä johtajana ja kouluttajana (24–43)

Tässä osiossa sinun tulee arvioida omia valmiuksia alla listatuissa taidoissa. Asteikko on 1-7.

Huomioi muuttuvat vastausvaihtoehdot! 1= Heikot valmiudet ja 7= Erinomaiset valmiudet.

Ympyröi arviotasi vastaava numero (vain yksi vaihtoehtoista).

	Heikot valmiudet				Erinomaiset valmiudet		
24. Suullinen viestintä	1	2	3	4	5	6	7
25. Kirjallinen viestintä	1	2	3	4	5	6	7
26. Esiintyminen	1	2	3	4	5	6	7
27. Oma-aloitteisuus	1	2	3	4	5	6	7
28. Suunnittelu	1	2	3	4	5	6	7
29. Toimeenpanokyky	1	2	3	4	5	6	7
30. Delegointitaidot	1	2	3	4	5	6	7
31. Valvonta	1	2	3	4	5	6	7
32. Ongelmanratkaisukyky	1	2	3	4	5	6	7
33. Tilanteen arviointi, (pelisilmä, tilannetaju)	1	2	3	4	5	6	7
34. Päättäväisyys	1	2	3	4	5	6	7
35. Taistelutekninen osaaminen	1	2	3	4	5	6	7
36. Tehtävän täyttäminen	1	2	3	4	5	6	7
37. Esimerkillä johtaminen	1	2	3	4	5	6	7
38. Alaisena toimiminen	1	2	3	4	5	6	7
39. Herkkyys / kyky kohdata ihminen	1	2	3	4	5	6	7
40. Fyysinen kestävyys	1	2	3	4	5	6	7
41. Sosiaaliset taidot	1	2	3	4	5	6	7
42. Oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5	6	7
43. Henkinen kestävyys	1	2	3	4	5	6	7

Osio 4 Käsitys itsestä johtajana ja kouluttajana (44–56)

Tässä osiossa sinun tulee arvioida sitä, miten alla esitetyt johtamiseen liittyvät väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi. Asteikko on 1-7. **Huom. asteikon kuvaus!** 1= Täysin eri mieltä ja 7= Täysin samaa mieltä. Ympyröi kokemustasi vastaava numero (vain yksi vaihtoehtoista).

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä			
44. Tiedän muita varusmiesjohtajia paremmin, mitä on olla hyvä johtaja.	1	2	3	4	5	6	7	
45. Tiedän, miten ryhmän saa toteuttamaan sille annetun tehtävän.	1	2	3	4	5	6	7	
46. En yleensä ole kovin hyvä johtamaan vertaisiani.	1	2	3	4	5	6	7	
47. Uskon omiin kykyihini vaikuttaa johtamaani ryhmään.	1	2	3	4	5	6	7	
48. Minulla ei ole aavistustakaan, miten ryhmä saadaan toimimaan hyvin yhdessä tehtävän toteuttamiseksi.	1	2	3	4	5	6	7	
49. Tiedän, kuinka ryhmää kannustetaan mahdollisimman hyviin suorituksiin.	1	2	3	4	5	6	7	
50. Osaan johtajana toimiessani antaa vastuuta alaisilleni.	1	2	3	4	5	6	7	
51. En usko, että osaan johtaa ryhmääni menestyksekkäästi.	1	2	3	4	5	6	7	
52. Olen tiedoiltani ja taidoiltani hyvä johtaja.	1	2	3	4	5	6	7	
53. Osaan motivoida alaisiani yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla.	1	2	3	4	5	6	7	
54. Osaan innostaa ihmisiä omalla esimerkilläni.	1	2	3	4	5	6	7	
55. Minulla on hyvät vuorovaikutusvalmiudet.	1	2	3	4	5	6	7	
56. Osaan aidosti pitää huolta kanssaihmisistäni.	1	2	3	4	5	6	7	

Osio 5 Motivaatio (57–76)

Tässä osiossa sinun tulee arvioida syitä johtajakoulutukseen osallistumiseen numerolla, joka kuvaa sinun tuntemuksiasi parhaiten. Asteikko on 1-7. 1= Täysin eri mieltä ja 7= Täysin samaa mieltä. Ympyröi tuntemustasi vastaava numero (vain yksi vaihtoehtoista).

Olen johtajakoulutuksessa, koska ...

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä		
57. mielestäni johtaja- ja kouluttajakoulutus on kiinnostavaa.	1	2	3	4	5	6	7
58. tunnen hyötyväni siitä.	1	2	3	4	5	6	7
59. minun oletetaan suorittavan se.	1	2	3	4	5	6	7
60. ajattelen, että se on mukavaa.	1	2	3	4	5	6	7
61. uskon, että se on hyväksi minulle.	1	2	3	4	5	6	7
62. se on jotain, mitä minun täytyykin tehdä.	1	2	3	4	5	6	7
63. se on hauskaa.	1	2	3	4	5	6	7
64. olen itse valinnut niin.	1	2	3	4	5	6	7
65. minulla ei ole muita vaihtoehtoja.	1	2	3	4	5	6	7
66. tunnen mielihyvää johtaessani.	1	2	3	4	5	6	7
67. tunnen mielihyvää kouluttaessani.	1	2	3	4	5	6	7
68. uskon, että tämä koulutus on tärkeää minulle.	1	2	3	4	5	6	7
69. minusta tuntuu, että minun on pakko.	1	2	3	4	5	6	7
70. olen kiinnostunut sotilasurasta varusmiespalveluksen jälkeen.	1	2	3	4	5	6	7
71. haluan johtaa ihmisiä.	1	2	3	4	5	6	7
72. haluan toimia kouluttajana.	1	2	3	4	5	6	7

Huom. Väittämät 73–76 ovat eri muodossa kuin edelliset.

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5	6	7
73. Voi olla hyviä syitä olla johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa, mutta itse en keksi niitä yhtään.							
74. Olen johtajakoulutuksessa, vaikka en ole varma onko tästä mitään hyötyä.							
75. En tiedä; En näe, että tämä antaa minulle mitään.							
76. Teen tätä, mutta en tiedä onko tämä järkevää.							

Osio 6 Kokemuksia saadusta palautteesta (77–79)

Viimeisessä osiossa sinun tulee arvioida kokemuksiasi saamastasi palautteesta, miten alla olevat väittämät pitävät paikkansa sinun kohdallasi. Asteikko on 1-7. 1= Täysin eri mieltä ja 7= Täysin samaa mieltä. Ympyröi tuntemustasi vastaava numero (vain yksi vaihtoehtoista).

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5	6	7
77. Olen saanut hyvää palautetta toiminnastani.							
78. Olen saanut riittävästi palautetta toiminnastani.							
79. Palaute on aina ollut rakentavaa.							

Kysely on päättynyt.

Lisätietoja tutkimuksesta:

Yliluutnantti Ville Räsänen

ville.rasanen@mil.fi

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen!

MITTAREIDEN KYSYMYKSET

LIITE 2

NRO	Taustakysymykset		
1	Etunimi, sukunimi	31	Valvonta
2	Syntymävuosi	32	Ongelmanratkaisukyky
3	Sukupuoli	33	Tilanteen arviointi, (pelisilmä, tilannetaju)
4	Sotilasarvo	34	Päätäväisyys
5	Koulutus ennen armeijaa	35	Taistelutekninen osaaminen
6	Parisuhdetilanne	36	Tehtävän täyttäminen
7	Saapumiserä	37	Esimerkillä johtaminen
8	Joukkoyksikkö	38	Alaisena toimiminen
9	Perusyksikkö	39	Herkkyys / kyky kohdata ihminen
10	Linja	40	Fyysinen kestävyys
11	Halusin varusmiespalvelukseen Karjalan prikaatiin.	41	Sosiaaliset taidot
12	Halusin varusmiespalvelukseen jääkärikomppaniaan.	42	Oikeudenmukaisuus
13	Halusin johtajakoulutukseen.	43	Henkinen kestävyys
14	Halusin Reserviupseerikouluun.		
15	Pääsin haluamaani koulutukseen.		
NRO	Yleinen minäpystyvyys	NRO	Uskomukset itsestään johtajana
16	Yleensä kykenen saavuttamaan suurimman osan asettamistani tavoitteista.	44	Tiedän muita varusmiesjohtajia paremmin, mitä on olla hyvä johtaja.
17	Yleensä uskon suoriutuvani vaikeistakin tehtävistä.	45	Tiedän, miten ryhmän saa toteuttamaan sille annetun tehtävän.
18	Yleensä ajattelen saavuttavani tuloksia minulle tärkeissä asioissa.	46	En yleensä ole kovin hyvä johtamaan vertaisiani.
19	Yleensä uskon menestyväni asioissa, jotka olen asettanut tavoitteikseni.	47	Uskon omiin kykyihini vaikuttaa johtamaani ryhmään.
20	Yleensä kykenen voittamaan eteen tulevat vaikeudet.	48	Minulla ei ole aavistustakaan, miten ryhmä saadaan toimimaan hyvin yhdessä tehtävän toteuttamiseksi.
21	Yleensä olen varma, että suoriudun hyvin kaiken tyypisistä tehtävistä.	49	Tiedän, kuinka ryhmää kannustetaan mahdollisimman hyvin suorituksiin.
22	Yleensä suoriudun useimmista tehtävistä muita ihmisiä paremmin.	50	Osaan johtajana toimiessani antaa vastuuta alaisilleni.
23	Yleensä suoriudun hyvin tiukoissakin tilanteissa.	51	En usko, että osaan johtaa ryhmääni menestyksekkäästi.
NRO	Minäpystyvyys johtamisen taidoissa	52	Olen tiedoiltani ja taidoiltani hyvä johtaja.
24	Suullinen viestintä	53	Osaan motivoida alaisiani yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla.
25	Kirjallinen viestintä	54	Osaan innostaa ihmisiä omalla esimerkilläni.
26	Esiintyminen	55	Minulla on hyvät vuorovaikutusvalmiudet.
27	Oma-aloitteisuus	56	Osaan aidosti pitää huolta kanssaihmisistäni.
28	Suunnittelu		
29	Toimeenpanokyky		
30	Delegointitaidot		
		NRO	Vuorovaikutus
		24	Suullinen viestintä
		26	Esiintyminen
		30	Delegointitaidot
		31	Valvonta
		41	Sosiaaliset taidot
		43	Henkinen kestävyys

MITTAREIDEN KYSYMYKSET

LIITE 2

NRO	Ammattitaito asioiden johtamisessa	NRO	Sisäinen motivaatio
27	Oma-aloitteisuus	57	Olen johtajakoulutuksessa, koska...
28	Suunnittelu	60	mielestäni johtaja- ja kouluttajakoulutus on kiinnostavaa.
29	Toimeenpanokyky	63	ajattelen, että se on mukavaa.
32	Ongelmanratkaisukyky	66	se on hauskaa.
33	Tilanteenarviointi, (pelisilmä, tilannetaju)	67	tunnen mielihyvää johtaessani.
34	Päätäväisyys		tunnen mielihyvää kouluttaessani.
35	Taistelutekninen osaaminen	NRO	Strateginen motivaatio
36	Tehtävän täyttäminen		Olen johtajakoulutuksessa, koska...
40	Fyysinen kestävyys	58	tunnen hyötyväni siitä.
NRO	Luottamuksen rakentaminen	61	uskon, että se on hyväksi minulle.
37	Esimerkillä johtaminen	64	olen itse valinnut niin.
38	Alaisena toimiminen	68	uskon, että tämä koulutus on tärkeää minulle.
39	Herkkyys / kyky kohdata ihminen	NRO	Ulkoinen motivaatio
42	Oikeudenmukaisuus		Olen johtajakoulutuksessa, koska...
NRO	Ammattitaito ihmisten johtamisessa	59	minun oletetaan suorittavan se.
44	Tiedän muita varusmiesjohtajia paremmin, mitä on olla hyvä johtaja.	62	se on jotain, mitä minun täytyykin tehdä.
45	Tiedän, miten ryhmän saa toteuttamaan sille annetun tehtävän.	65	minulla ei ole muita vaihtoehtoja.
46	En yleensä ole kovin hyvä johtamaan vertaisiani.	69	minusta tuntuu, että minun on pakko.
47	Uskon omiin kykyihini vaikuttaa johtamaani ryhmään.	NRO	Motivaation puute
48	Minulla ei ole aavistustakaan, miten ryhmä saadaan toimimaan hyvin yhdessä tehtävän toteuttamiseksi.		Olen johtajakoulutuksessa, koska...
51	En usko, että osaan johtaa ryhmääni menestyksekkäästi.	73	Voi olla hyviä syitä olla johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa, mutta itse en keksi niitä yhtään.
52	Olen tiedoiltani ja taidoiltani hyvä johtaja.	74	Olen johtajakoulutuksessa, vaikka en ole varma onko tästä mitään hyötyä.
55	Minulla on hyvät vuorovaikutusvalmiudet.	75	En tiedä; En näe, että tämä antaa minulle mitään.
NRO	Motivoiva johtaminen	76	Teen tätä, mutta en tiedä onko tämä järkevää.
49	Tiedän, kuinka ryhmää kannustetaan mahdollisimman hyvin suorituksiin.	NRO	Kokemus saadusta palautteesta
50	Osaan johtajana toimiessani antaa vastuuta alaisilleni.	79	Olen saanut hyvää palautetta toiminnastani.
53	Osaan motivoida alaisiani yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla.	90	Olen saanut riittävästi palautetta toiminnastani.
54	Osaan innostaa ihmisiä omalla esimerkilläni.	91	Palaute on aina ollut rakentavaa.
56	Osaan aidosti pitää huolta kanssaihmisistäni.		

Tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 vastaamiseen käytetyt analyysit minäpystyvyyksien mittaamisessa

<i>Mitä mitattiin/ ryhmä</i>	<i>Testi</i>
Kaikki vastaajat johtajakauden alussa ja lopussa	Verrannollisten parien T-testi (Paired-Sample T-Test)
Lukion ja ammattikoulun käyneet varusmiesjohtajat johtajakauden alussa Alikersantit ja upseerikokelaat johtajakauden alussa	Riippumattomien parien T-testi (Independent-Samples T-Test)
Johtajakauden aikaisten perusyksiköiden väliset erot varusmiesjohtajien välillä Alikersantit, kersantit ja upseerikokelaat johtajakauden lopussa	Kruskall-Wallis H-test

Tutkimuskysymykseen 1.1 vastaamiseen käytetyt analyysit mitattaessa minäpystyvyyksien kääntäisiä johtajakauden ajalta

<i>Mitä mitattiin/ ryhmä</i>	<i>Testi</i>
Alikersantit ja kersantit johtajakauden alussa ja lopussa Upseerikokelaat johtajakauden alussa ja lopussa	Aineiston jakaminen (Split file) Verrannollisten parien T-testi (Paired-Sample T-Test)
Vahvimmat ja heikoimmat minäpystyvyyssuhteet johtamisen taidoissa	Tunnusluvut (Descriptives)
Minäpystyvyyksien muutos johtamisen taidoissa johtajakauden alussa ja lopussa	Verrannollisten parien T-testi (Paired-Sample T-Test)
Alikersanttien ja upseerikokelaiden minäpystyvyyssuhteet johtamisen taidoissa johtajakauden alussa	Riippumattomien parien T-testi (Independent-Samples T-Test)
Alikersanttien ja kersanttien minäpystyvyyssuhteet johtamisen taidoissa johtajakauden aikana Upseerikokelaiden minäpystyvyyssuhteet johtamisen taidoissa johtajakauden aikana	Aineiston jakaminen (Split file) Verrannollisten parien T-testi (Paired-Sample T-Test)

Tutkimuskysymykseen 2.1 vastaamiseen käytetyt analyysit motivaation mittaamisessa johtajakauden ajalta

<i>Mitä mitattiin/ ryhmä</i>	<i>Testi</i>
Alikersantit ja kersantit johtajakauden alussa ja lopussa Upseerikokelaat johtajakauden alussa ja lopussa	Aineiston jakaminen (Split file) Verrannollisten parien T-testi (Paired-Sample T-Test)

Tutkimuskysymykseen 3 vastaamiseen käytetyt analyysit motivaation yhteydestä johtajakauden alussa minäpystyvyyksiksiin johtajakauden lopussa

<i>Mitä mitattiin/ ryhmä</i>	<i>Testi</i>
Motivaation yhteys minäpystyvyyteen johtajakauden alussa ja lopussa	Korrelaatioanalyysi (Pearson correlation)
Kolmen (3) motivaatioryhmän muodostaminen	Klusterianalyysi (K-Mean) Testattiin kolmen ja kahden klusterin ratkaisua
Alikersanttien ja upseerikokelaiden sijoittuminen eri motivaatioryhmiin	Ristiin taulukointi (Crosstabs) (χ^2 -testi)
Minäpystyvyyksien vertailu motivaatioryhmien välillä johtajakauden lopussa	Kruskall-Wallis H-test
Minäpystyvyyksien vertailu johtajakauden ajalta eri motivaatioryhmissä	Aineiston jakaminen (Split file) Kruskall-Wallis H-test

Käytetyt analyysit mitattaessa varusmiesjohtajien kokemuksia saadusta palautteesta

<i>Mitä mitattiin/ ryhmä</i>	<i>Testi</i>
Kaikki vastaajat johtajakauden alussa ja lopussa	Verrannollisten parien T-testi (Paired Sample T-test)
Johtajakauden aikaisten perusyksiköiden väliset erot varusmiesjohtajien välillä Alikersantit, kersantit ja upseerikokelaat johtajakauden lopussa	Kruskall-Wallis H-test
Alikersantit ja upseerikokelaat johtajakauden alussa	Riippumattomien parien T-testi (Independent-Samples T-Test)
Alikersanttien ja kersanttien vertailu johtajakauden aikana Upseerikokelaiden vertailu johtajakauden aikana	Aineiston jakaminen (Split file) Verrannollisten parien T-testi (Paired-Samples T-Test)
Korrelaatio minäpystyvyyden ja kokemuksia saadun palautteen kanssa Korrelaatio motivaation ja kokemuksia saadun palautteen kanssa	Korrelaatioanalyysi (Pearson correlation)

1. Faktorianalyysi mittarista Minäpystyvyys johtamisen taidoissa**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	679,928
	df	190
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MP2_24	,731					
MP2_25						,741
MP2_26	,814					
MP2_27			,520			
MP2_28			,802			
MP2_29	,474		,563			
MP2_30	,548					
MP2_31	,516					,414
MP2_32		,400	,444			
MP2_33		,570				
MP2_34		,759				
MP2_35		,756				
MP2_36	,410	,484		,460		
MP2_37		,425		,562		
MP2_38				,887		
MP2_39					,814	
MP2_40		,417				-,450
MP2_41	,540				,516	
MP2_42					,674	,491
MP2_43	,418					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

FAKTORIANALYYSIN TULOKSET

1.1 Summamuuttuja Vuorovaikutus

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP2_24	27,35	10,008	,633	,673
MP2_26	27,51	9,081	,572	,689
MP2_30	27,28	11,476	,392	,737
MP2_31	27,36	11,202	,423	,729
MP2_41	27,04	10,463	,491	,712
MP2_43	26,51	11,323	,426	,729

1.2 Summamuuttuja Ammattitaito asioiden johtamisessa

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP2_27	42,18	20,090	,538	,764
MP2_28	42,57	22,474	,248	,804
MP2_29	42,21	20,830	,581	,760
MP2_32	42,09	21,754	,453	,776
MP2_33	42,16	20,468	,576	,760
MP2_34	41,89	20,719	,482	,772
MP2_35	42,44	18,929	,624	,750
MP2_36	41,89	20,760	,636	,755
MP2_40	42,32	21,744	,291	,801

LIITE 4

1.3 Summamuuttuja Luottamuksen rakentaminen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP2_37	17,56	4,512	,453	,574
MP2_38	17,24	4,245	,458	,570
MP2_39	17,43	4,591	,408	,605
MP2_42	17,16	4,782	,422	,596

FAKTORIANALYYSIN TULOKSET

LIITE 4

2. Faktorianalyysi mittarista Uskomukset itsestään johtajana

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	506,864
	df	78
	Sig.	,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP3_44	65,40	47,495	,157	,859
MP3_45	64,21	43,036	,633	,826
MP3_46	64,97	46,090	,162	,869
MP3_47	63,78	43,022	,644	,826
MP3_48	63,23	43,553	,589	,829
MP3_49	64,01	42,616	,621	,827
MP3_50	63,87	45,347	,441	,838
MP3_51	63,33	41,597	,664	,823
MP3_52	64,29	45,016	,531	,834
MP3_53	64,10	42,879	,583	,829
MP3_54	63,92	41,670	,664	,823
MP3_55	63,98	42,626	,617	,827
MP3_56	63,71	45,097	,491	,836

2.1 Summamuuttuja Ammattitaito ihmisten johtamisessa

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP3_44	38,01	18,959	,128	,784
MP3_45	36,82	16,412	,588	,699
MP3_46	37,58	17,256	,193	,794
MP3_47	36,39	16,301	,617	,695
MP3_48	35,84	16,257	,621	,694
MP3_51	35,94	15,330	,650	,683
MP3_52	36,90	17,404	,526	,714
MP3_55	36,59	16,467	,525	,709

2.2 Summamuuttuja Motivoiva johtaminen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP3_49	22,00	6,687	,670	,729
MP3_50	21,86	8,000	,438	,799
MP3_53	22,09	6,911	,594	,754
MP3_54	21,91	6,467	,673	,727
MP3_56	21,70	7,788	,527	,775